

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Fiona Voolaine

**TÖÖSOORITUSE JUHTIMISE SÜSTEEM JA SELLE
ARENDAMISE VÕIMALUSED ETTEVÕTETE ETRA
BALTI AS JA ETRA OY NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: professor Kulno Türk

Tartu 2015

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud,, “..... 2015. a.

.....õppetooli juhataja

.....
(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....
(töö autori allkiri)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. TÖÖSOORITUSE JUHTIMINE JA SELLE ERIPÄRAD	
TÖÖSTUSETTEVÕTETES	8
1.1 Töösoorituse juhtimise olemus, arengusuunad ja võimalused	8
1.2 Töösoorituse hindamise protsess, tagasisidestamine ja seda mõjutavad tegurid tööstusettevõtetes	17
1.3 Personali töötasustamine ja selle sidumise võimalused töösoorituse hindamisega tööstusettevõtetes	27
2. ETRA BALTI AS JA ETRA OY TÖÖTAJATE TÖÖSOORITUSE JUHTIMINE ..	37
2.1 Etra Balti AS ja Etra OY üldiseloomustus, uurimismetoodika ja valim.....	37
2.2 Etra Balti AS ja Etra OY töötajate töösoorituse hindamise eripärad	44
2.3 Etra Balti AS ja Etra OY töötajate töötasustamise eripärad	54
2.4 Etra Balti AS ja Etra OY töötajate töösoorituse juhtimise süsteemi arendamise võimalused	62
KOKKUVÕTE.....	70
VIIDATUD ALLIKAD	73
LISAD	80
Lisa 1. Etra OYs kasutusel olev hindamis- ja arenguvestluse ankeet	80
Lisa 2. Etra Balti AS töötajate seas läbi viidud ankeetküsitlus.....	82
Lisa 3. Etra OY töötajate seas läbi viidud ankeetküsitlus	85
Lisa 4. Etra Balti AS töötajate seas läbi viidud intervjuu küsimused ja nende taust (selgitused)	88
Lisa 5. Etra Balti AS ja Etra OY töötajate keskmised hinnangud TS juhtimisele, TS hindamisele ja töötasustamisele ning antud hinnangute Mann-Whitney U-testi tulemused 2015.aastal	90
SUMMARY	92

SISSEJUHATUS

Praeguses keerulises ja ebastabiilses majanduslikus olukorras on oluline leida sobiv meetod, mis aitaks töötajatel määrata tööalased eesmärgid ning suunata neid eesmärkide täitmisele. Õiglaselt hinnatud ja tasustatud töötajad pingutavad ettevõtte eesmärkide nimel, teevad tööd kohusetundlikult ning rahulolevalt. Selleks, et ettevõtte töötajad oleksid eesmärgi täitmisele suunatud on vaja ettevõtetel töösoorituse (edaspidi kasutatakse lühendit TS) juhtimise süsteemi, mida järgides suudaksid juhid kindlustada oma töötajates kõrget motiveerituse taset, suunata neid tööalaste eesmärkide edukale täitmisele ning kindlustada ettevõtte areng. TS juhtimine koosneb paljudest erinevatest teguritest, antud töös keskendutakse TS hindamisele ja töötasustamisele, just TS hindamine on see, mis paneb töötajad töökohal rohkem pingutama ning seeläbi paremaid tulemusi saavutama. TS hindamise põhjal on juhtidel võimalus oma töötajaid vastavalt töösooritusele õiglaselt tasustada.

Magistritöö eesmärgiks on selgitada välja TS juhtimise süsteemi edasi arendamise võimalused tööstusettevõtetes Etra Balti AS ja Etra OY, tuginedes mõlema ettevõtte kogemusele TS juhtimise valdkonnas.

Uurimiseesmärgi saavutamiseks püstitatakse järgmised uurimisülesanded:

- 1) käsitleda TS juhtimise süsteemi olemust, eesmäärke ja arengusuundi teoreetilistest käsitlustest lähtuvalt;
- 2) analüüsida TS hindamise näitajaid ja hindamismeetodeid tööstusettevõtetes;
- 3) võrrelda erinevaid personali töötasustamise vorme ja nende seoseid töösoorituse hindamisega tööstusettevõtetes;
- 4) töötada välja ankeetküsitluse ja intervjuude küsimustikud, nende läbiviimise protsess ning andmete analüüsi meetoodika;
- 5) viia läbi uuritavate ettevõtete TS juhtimisega seonduvate dokumentide analüüs ning ankeetküsitlus ja intervjuud Etra Balti AS ja Etra OY töötajate ja juhi seas;

- 6) võrrelda uuritavate ettevõtete töötajate TS hindamise eesmärgi, näitajaid, hindamismeetodeid ja analüüsida selle seoseid töötasustamisega;
- 7) töötada välja ettepanekud Etra Balti AS ja Etra OY töötajate TS juhtimise süsteemi arendamiseks.

Lähtudes magistritöö eesmärgist ja püstitatud uurimisülesannetest on magistritöö jaotatud kaheks osaks. Magistritöö esimene pool on teoreetiline ning jaguneb kolmeks, esimese alapeatüki raames käsitletakse üldiselt TS juhtimise süsteemi aspekte, selgitatakse TS juhtimise süsteemi vajalikkust, eesmärkide seadmise olulisust ning juhi rolli TS juhtimise süsteemis. Teoreetilise osa teises alapeatükis keskendutakse TS hindamisele, selgitatakse mida on TS hindamisega võimalik saavutada, käsitletakse tagasiside andmise protsessi ning võrreldakse erinevate hindamismeetodite võimalusi ja ohte. Kolmandas alapeatükis käsitletakse töötasustamist, selgitatakse protsessi olulisust ettevõtte ja töötajate jaoks, analüüsitakse tööstusettevõtetele sobivaid tulemustasustamise meetodeid ning tuuakse välja antud meetodite võimalused. Magistritöö teoreetiline osa põhineb suures osas 2000ndatest aastatest pärit teaduskirjandusel ning valdav osa kasutatud kirjandusest on ingliskeelne.

Magistritöö empiirilises osas on vaatluse all kaks tööstusettevõtet – Etra Balti AS ja Etra OY. Etra Balti AS emettevõtte Etra OY tegutseb Soomes ja pakub oma klientidele laia kaubavalikut tööstuslike toodete ja teenuste näol (tööstuslikud kummid, tööstuslikud plastid, tihendid, tööstuslikud rattad, antivibratsiooni tooted jne). Etra Balti AS on Etra OY tütarettevõtte, mis tegutseb Eestis samas valdkonnas. Mõlema ettevõtte töötajate igapäevasteks tööülesanneteks on jooniste koostamine, kliendile sobiva tehnilise materjali leidmine ning toote valmistamine.

TS juhtimise süsteemi mittetäielik rakendamine on pannud Etra Balti ASi olukorda, kus töötajate vahetumine on viimase kahe aasta jooksul kasvanud ning sellest tulenevalt on ettevõtte areng peatunud. Etra OYs on kasutusel TS juhtimise süsteem, kuid keegi ei ole uurinud, kas ja mil määral on töötajad selle süsteemiga rahul ning mida nad sooviksid muuta. Samuti soovis autor leida seoseid TS juhtimise süsteemi mõjust töötajatele, võrreldes kahte ettevõtet, kus ühes on kasutusel TS juhtimise süsteem ning teises on seni rakendatud vaid TS juhtimise mõningaid elemente.

Magistritöö empiiriline osa keskendub kahe tööstusettevõtte TS juhtimise süsteemi analüüsimisele ning süsteemi arendamiseks vajalike soovitude välja töötamisele. Ülevaade antakse uuringus osalenud ettevõtetest ning hetkel kasutusel olevatest TS juhtimise süsteemidest. Lisaks selgitab autor lahti ankeetküsitluse ja intervjuude küsimuste koostamise protsessi, nende ülesehituse ja sisu. Käsitlust leiab ka uuringu läbiviimise protsess ning tulemuste analüüsi meetodika. Töö autor kasutab TS juhtimise süsteemi arendamise võimaluste loomiseks teoreetilisi käsitlusi, analüüsib ettevõtete töötajate hetkeolukorda ja võrdleb neid omavahel.

Magistritöö empiirilises osas viis autor esmalt läbi dokumentide analüüsi, mille raames selgitas välja rakendatava TS juhtimise süsteemi eripära. Järgnevalt koostas autor ankeetküsitluse mõlema ettevõtte jaoks, küsitlus koosnes 44 väitest ja kolmest avatud küsimusest. Sarnaselt magistritöö teoreetilisele osale jagunes ankeetküsitlus kolmeks osaks – TS juhtimine, hindamine ja töötasustamine. Küsitluse eesmärgiks on välja selgitada ettevõtetes hetkel kasutusel olev TS juhtimise süsteem, töötajate rahulolu antud süsteemiga ning mil viisil nad leiavad, et süsteemi võiks arendada. Lisaks soovis autor välja selgitada, kas ettevõtte poolt on loodud tingimused eesmärkide edukaks realiseerimiseks ning millisel määral toetavad hindamine ja töötasustamine eesmärkide saavutamist.

Uuringu tulemuste esmasest analüüsist selgusid mitmed aspektid, mille kohta autor soovis Etra Balti AS juhilt täpsustavaid küsimusi küsida, sellest tulenevalt viis autor läbi intervjuu Etra Balti AS juhiga. Seejärel viis autor läbi saadud tulemuste analüüsi, kus lisaks skaalaküsimuste statistilisele analüüsile teostas avatud vastuste analüüsi. Juhilt saadud informatsiooni võrdles autor magistritöö empiirilises osas töötajate hinnangute tulemustega ning leidis hinnangutele põhjendused. Selgitamaks välja, kas töötajate hinnangud TS juhtimise, TS hindamise ja töötasustamise kohta on statistiliselt teineteisest oluliselt erinevad viis autor läbi SPSS programmi kasutades Mann-Whitney U-testi. Lisaks sellele analüüsis autor, kas töötajate tööstaaž mõjutab väidetele antud hinnanguid, kuna tööstaaž jagunes kolme gruppi kontrolliti nende väidete statistilist erinevust Kruskal-Wallise H-testiga.

Peale analüüsi tegemist viis autor Etra Balti AS kolme töötaja seas läbi intervjuud, mille küsimused koostas uuringutulemuste põhjal (vt lisa 4). Intervjuude eesmärgiks oli selgitada ankeetküsitluste käigus saadud hinnangute tagamaid. Intervjuude käigus saadud informatsiooni võrdles autor ankeetküsitluste tulemustega ning leidis, mil viisil on töötajate hinnangud põhjendatud. Uuringu tulemuste analüüsi põhjal töötab autor välja ettepanekuid TS juhtimise süsteemi arendamiseks ettevõtetes Etra Balti AS ja Etra OY.

Magistritöö piiranguteks on väike valim ja TS juhtimise kitsas käsitus. Lisaks on magistritöö keskendunud kahe ettevõtte TS juhtimise süsteemi arendamise võimalustele, kuid autor leiab, et antud magistritööst võivad kasu saada lisaks uuritud ettevõtetele ka teised sarnase struktuuri ja personaliga tööstusettevõtted. Magistritöö edasiarendamise võimaluseks on eestvedamise aspektide analüüs, mis hõlmaks TS juhtimise laiemat käsitlemist.

Magistritöö autor soovib tänada juhendajat Kulno Türki igakülgse abi ja toetuse eest töö koostamisel. Lisaks tänab autor kolleege ning Etra OY töötajaid, kes leidsid aega uuringus osalemiseks ning Etra Balti AS juhti intervjuus osalemise eest. Kõik uuringus osalejad andsid oma panuse magistritöö empiirilise osa valmimisse.

Märksõnad: töösoorituse juhtimine, töösoorituse hindamine, kommunikatsioon, tagasiside, töötasustamine, tulemustasustamine.

1. TÖÖSOORITUSE JUHTIMINE JA SELLE ERIPÄRAD TÖÖSTUSETTEVÖTETES

1.1 Töösoorituse juhtimise olemus, arengusuunad ja võimalused

Organisatsiooni arengu tagamiseks on oluliseks aspektiks töötajate eesmärgiline juhtimine. Douglas McGregorit ja Peter Druckerit peetakse eesmärgilise juhtimise kui juhtimisteooria rajajateks. Nad soovitasid kasutusele võtta koostööl põhineva lähenemise, kus juhid ja alluvad saavad vestluse käigus töötaja tulemuslikkust hinnata, tähelepanu juhiti ka organisatsiooni ja töötajate eesmärkide sidumisele. Meetod, mida nimetatud teadlased soovitasid seisnes eesmärkide püstitamisel ning leiti, et töötajatele võib anda suurema vabaduse ja kontrolli oma töökohustuste üle, kuid on äärmiselt oluline, et need oleksid kooskõlas ettevõtte eesmärkidega. (Sorensen, Minahan 2011: 183)

Iga organisatsiooni eesmärk on olla edukas, saavutada kasum ning tagada jätkusuutlik areng. Organisatsioon on võimeline saavutama püsiva konkurentsi eelise ainult siis, kui suudab tagada, ühendada ja otstarbekalt kasutada oma ressursse. Üheks võtme ressursiks on ettevõtte töötajad, millega ettevõtte saavutab oma eesmärgid. Selle jaoks, et organisatsioon saaks neid ressursse tõhusalt kasutada, peab ettevõtte olema suuteline hindama hetkeseisukorda ja viisi kuidas määratud eesmärkide täitmisesse panustatakse. (Šalkova 2013: 91)

Antud käsitus on ettevõtte seisukohalt oluline, sest iga ettevõtte suurim väärtus on töötajad ning ettevõtte edukaks toimimiseks on vajalik töötajate juhtimine. Siinkohal on töötajate süstemaatiliseks juhtimiseks kõige otstarbekam kasutada TS juhtimise

süsteemi, mille erinevatest osadest, eesmärkidest ja arengutendentsidest autor käesoleva alapeatüki raames ülevaate annab.

Dransfield (2000: 69) käsitlese järgi on TS juhtimine meetod (omandanud järjest suuremat populaarsust alates aastast 1980), mida peetakse parimaks süsteemiks saavutamaks kõrgemat töötaja, grupi või organisatsiooni töösooritust. Efektiivne TS juhtimise süsteem hõlmab endas selget arusaama eesmärkidest ning oskust juhtida ja arendada töötajaid seatud eesmärkide saavutamisele. Organisatsiooni ideaalseks situatsiooniks võib pidada olukorda, kus kõik töötavad ühise eesmärgi nimel. TS juhtimise toetajad vaidlevad, et selline mõlemapoolne protsess saab eksisteerida töötaja ja tööandja vahel ainult selge psühholoogilise lepingu korral, mis baseerub vastastikusel usaldusel ja pühendumusel.

Kagioglou *et al.* (2001: 85) leiab, et viimase kahe aastakümne jooksul on tööstusettevõtete tootlikkuse tõstmiseks võetud kasutusele uudseid meetodeid. Põhiliselt on hakatud kasutama meetodeid tootmise optimeerimiseks vastava tööstuse ja turu jaoks. Sellest tulenevalt on tööstusettevõtted üha enam hakanud kujundama enda jaoks sobilikke TS juhtimise süsteeme, mis aitavad tagada ettevõtte arengut ja eesmärkide saavutamist. Analoogsele järeldusele jõudsid ka Fabi *et al.* (2009: 21), kelle käsitlese kohaselt peavad ettevõtted edu tagamiseks suurendama TS juhtimise võimekust ja kompetentsi. Nad leiavad, et tööstusettevõtete puhul on otstarbekas integreerida TS juhtimine ettevõtte arendamise strateegiatega. Siinkohal võib järeldada, et töötajate eesmärgiline juhtimine aitab saavutada ettevõtte arengu, seda nii tööstussektoris kui ka teistes valdkondades.

Way (2002: 778) poolt 446 USA tööstusettevõtte seas läbi viidud uuringu tulemuste põhjal võib väita, et otstarbekalt rakendatud TS juhtimise süsteemi tulemusena on ettevõtetel madalamad kulud ja suurem tootlikkus. Lisaks võib öelda, et otstarbekalt rakendatud TS juhtimise süsteem suurendab tööstusettevõtete võimet arendada ning hoida ja motiveerida tööjõudu. Siinkohal võib autorite käsitleste põhjal järeldada, et tööstusettevõtetes omab TS juhtimine olulist rolli ning loob võimalused ettevõtte tootlikkuse kasvatamiseks. Oluline on silmas pidada, et TS juhtimise süsteemist on ettevõttele kasu vaid siis kui seda rakendatakse otstarbekalt.

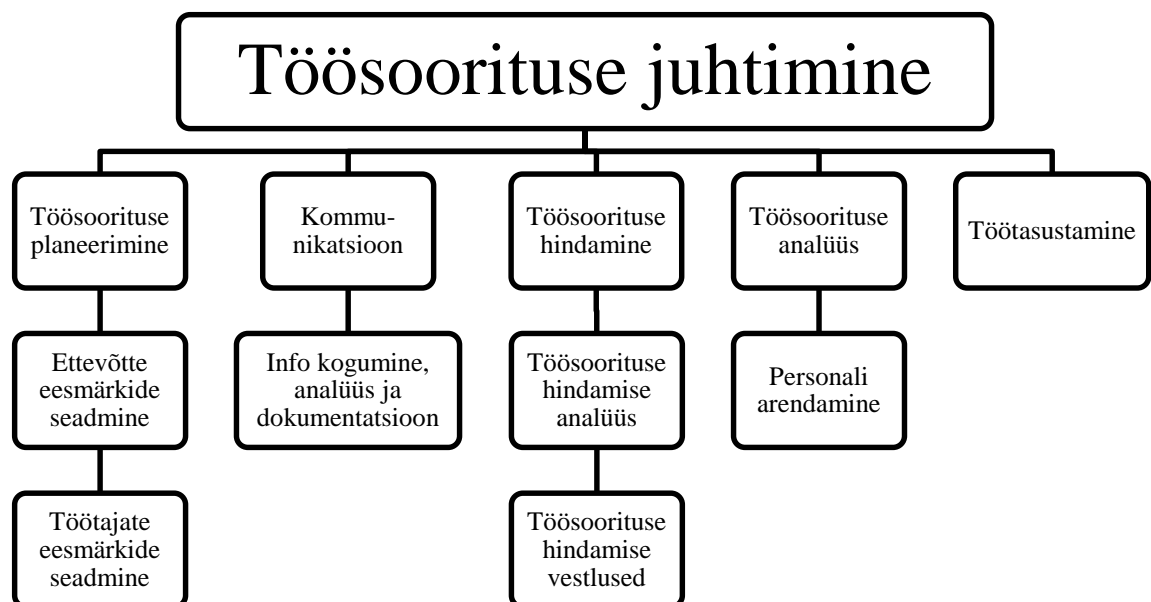
Sparrow ja Marchington (1998) leiavad, et oleme jõudnud situatsiooni, kus töötaja konkreetseid ja täpselt mõõdetavaid eesmärke on üha keerulisem seada ning ettevõtetel on raske hinnata töötajate eesmärkide täitmist. Sellest tulenevalt on aina rohkem hakatud kasutama ka tegevuse- ja pädevusnäitajaid. Üha enam rakendatakse TS juhtimist, mille kaudu luuakse tingimused eesmärkide edukaks realiseerimiseks. See tähendab üleminekut töö tulemuslikkuse hindamiselt TS (tulemuslikkuse) juhtimisele. (Sparrow, Marchington 1998: 119-121)

Guest *et al.* (2003: 306) leiavad, et tööstusettevõtetes võimaldab TS juhtimine tekitada positiivse sideme töötaja soorituse ning ettevõtte tulemuste vahel. Haines ja St-Onge (2012) väidavad, et edukas TS juhtimises on põhiline vastutus ning vajalikud oskused juhtidel. TS juhtimise süsteemis oodatakse juhtidelt osalemist tulemuslikkuse planeerimisel, juhendamisel, hindamisel ning kontrollimisel. Juhtidel, kes oskavad ning tahavad osaleda TS juhtimise protsessis on suurem võimalus saavutada püstitatud tulemusi. (Haines, St-Onge 2012: 1159)

Meggeneder (2007: 103) käsitluse kohaselt peavad juhi otsused ja toimingud ettevõtte TS juhtimise meetodi puhul olema selgelt kirjeldatud ning põhjendatud. Juhi ülesandeks on anda töötajatele regulaarset tagasisidet nende tööalasele sooritusele ning konflikti tekkides ei tohi nad sellest hoiduda vaid peavad probleemile lahenduse leidma. Võib järeldada, et oskusliku ja eesmärgilise juhtimise korral on juhil võimalik saavutada püstitatud eesmärgid ning tagada ettevõtte areng.

Kui eelnevad teadlased leiavad, et TS juhtimise süsteemis omab põhirolli juht, siis Armstrong läheneb antud süsteemile teisiti. Armstrong (2006) defineerib TS juhtimist kui süstemaatilist protsessi eesmärgiga arendada organisatsiooni sooritust, mida saavutatakse läbi üksiku töötaja ja meeskondade soorituse arendamisega. TS juhtimine on vahend saavutamaks paremaid tulemusi nii organisatsiooni, töötaja kui meeskonna tasandil. Selleks on vaja kindlaks määrata ettevõtte raamistik, kus on välja toodud eesmärgid, standardid ja pädevuse nõuded. Süsteem toimib juhul, kui kõigil on ühine arusaam sellest, mida soovitakse saavutada ning inimesi juhitakse ja arendatakse eesmärkide saavutamise suunas. (Armstrong 2006: 1-2)

Armstrongi käsitus on autori arvates eelnevatest täpsem, kuna on selgitatud nii juhi ülesanne kui ka töötaja tähtsus antud süsteemis. Juhil on TS juhtimise süsteemis tähtis roll, kuid ära ei tohiks unustada ka töötaja pingutusi oma soorituse parandamiseks. Subramaniam (2010: 15-16) arvab sarnaselt Armstrongile ja lisab, et TS juhtimise protsess peaks saama osaks ettevõtte igapäevasest tööst ning olema kestav protsess läbi aastate. Töö autor leiab, et eelnevate autorite käsitlused koosvaadelduna annavad kõige paremini tervikliku pildi TS juhtimise süsteemist. Parema ülevaate saamiseks koondas autor TS juhtimise süsteemi erinevad põhikomponendid joonisele 1.



Joonis 1. Töösoorituse juhtimise süsteemi põhikomponendid (autori koostatud Haines ja St-Onge 2012, Armstrong 2006, Subramaniam 2010 põhjal)

TS juhtimise esimeseks etapiks on TS planeerimine, mille käigus määratakse ettevõtte ja töötajate eesmärgid. TS juhtimises on tähtis rolli ettevõtte sisesel kommunikatsioonil, mille käigus on võimalik koguda vajalikku informatsiooni ning anda töötajatele tagasisidet ja arutada nendega TS juhtimisega seonduvaid küsimusi. Selleks, et saadud informatsiooni efektiivselt kasutada on vajalik informatsiooni analüüs ning dokumentatsioon. TS juhtimise süsteemi üheks suureks osaks on töötaja TS hindamine, mis omab olulist rolli töötaja efektiivsuse määramisel ning läbi selle saab juht määrata

töötajale tasu, mis on kooskõlas tema sooritusega ja anda tagasisidet, mis aitab töötajal oma tööalast sooritust parandada.

Käesolevas magistritöös analüüsib autor kahte TS juhtimise olulisemat põhikomponenti – TS hindamist ja töötasustamist. DeNisi (2011: 263) leiab, et TS hindamine on põhiline vahend andmaks tagasisidet ja informatsiooni töötajate sooritusvõime kohta, võimaldades personali vastava informatsiooni põhjal suunata eesmärgi täitmisele. Antud eelis on küll tähtis, aga pole ainus põhjus, miks TS hindamise meetod on kriitiline osa TS juhtimise süsteemist. Stone (2014: 342) leiab, et TS hindamine koosneb töötaja soorituse mõõtmisest, tulemuste tagasisideandamisest ning töötaja arenguks vajaliku plaani koostamisest. TS hindamine on dünaamiline meetod, mille eesmärgiks on enesearendus, TS standardite määramine ning tagasiside saamine ja andmine. Ettevõtte juhi ülesandeks on mõista, et läbi töötajate eesmärkide saavutamise on võimalik liikuda lähemale ettevõtte eesmärkide täitmisele.

Lieber (2011: 99) käsitluse kohaselt on TS hindamine üks tõhusaim tööriist, mille abil ettevõtte saab tõestada, et neil oli õiguslik põhjus töötajaga seotud otsuste vastuvõtmiseks. Sõltuvalt organisatsioonist on juhi ülesandeks välja selgitada, milliseid eesmärke ta soovib TS hindamisega saavutada. Lisaks sellele on vaja otsustada mil viisil on seotud eesmärke kõige otstarbekam saavutada.

Lisaks TS hindamisele on Stone (2014) käsitluse kohaselt ka töötasustamine tähtsal kohal TS juhtimise süsteemis. Töötasustamise praktikad ja süsteemid peaksid tugevdama töötaja sooritustahet ja -võimet ning läbi selle saavutama ettevõtte strateegilisi või ärilisi eesmärke. Ükski töötajate töötasustamise süsteem pole täiuslik, kuna töötasustamine sisaldab alati läbi TS hindamise inimlikku aspekti, mis võib tekitada töötajate jaoks ebavõrdseid olukordi. Süstemaatiline lähenemine töötasustamisele vähendab subjektiivsust ja kasvatab ettevõtte võimet värvata motiveeritud töötajaid ning neid ka motiveerituna hoida. Ilma süstemaatilise lähenemiseta on ettevõttel raske kontrollida kuluefektiivsust, õiguslikkust, palgavõrdsust, tasu ja soorituse suhet ning seda, kas tasustamise süsteem toetab ettevõtte eesmärke. (Stone 2014: 497) Sarnaselt TS hindamisele tuleb ka töötasustamise puhul juhil vastu võtta otsused millist tasustamismeetodit ettevõttes kasutada.

Tabel 1. TS juhtimise süsteemi eesmärgid ning nende realiseerimise põhitegevused

TS juhtimise süsteemi eesmärk	TS juhtimise põhitegevused
Kõrgema töösoorituse (tulemuslikkuse) tagamine	TS planeerimine; kommunikatsioon; TS hindamine; TS analüüs, töötasustamine
Eesmärkide püstitamine ja selgitamine	TS planeerimine; kommunikatsioon
Töötajate suunamine eesmärkide saavutamisele	TS planeerimine; kommunikatsioon; TS analüüs; töötasustamine
Töötajate kaasamine TS juhtimise süsteemi	TS planeerimine; kommunikatsioon
Töötajate tugevuste ja nõrkuste väljaselgitamine	TS analüüs; TS hindamine; kommunikatsioon
Tagasiside andmine ja saamine	TS analüüs; kommunikatsioon; TS hindamine
Töötaja TS efektiivsuse mõõtmine	TS hindamine; TS analüüs
Töötaja tööalane täiendamine ja arendamine	TS analüüs; kommunikatsioon
TS vastava töötasu määramine	TS hindamine; TS analüüs; töötasustamine

Allikas: (Dransfield 2000, Haines ja St-Onge 2012, Armstrong 2006, Subramaniam 2010 põhjal); autori koostatud

TS juhtimise süsteem omab olulist rolli ettevõtte arengus ja eesmärkide saavutamisel. TS juhtimise süsteemi otstarbekal rakendamisel on ettevõtte juhil võimalus hinnata oma töötajaid, neid eesmärkide täitmisel toetada ning vastavalt sooritusele ka tasustada. Tabeli 1 põhjal võib järeldada, et kõik TS juhtimise süsteemi aspektid toetavad ja täiendavad üksteist ning ühtegi TS juhtimise eesmärki ei saa saavutada vaid ühte meetodit kasutades.

Hooi (2006: 465) leiab, et TS juhtimise neli kõige tähtsamat aspekti tööstusettevõtte konkurentsivõime tagamiseks on töötasustamine, TS hindamine, kommunikatsioon ning töötajate arendamine. Analoogetele järeldusele jõudsid ka Katou ja Budhwari (2010: 35) oma tööstusettevõtetes läbi viidud uuringus, mille tulemusena selgus, et ettevõtte TS juhtimist ja töötajate TS arendab kõige enam töötajate koolitamine. Tööstusettevõtte töötajate koolitamisel tasub tähelepanu pöörata kommunikatsiooni, motivatsiooni ja TS juhtimise meetoditele. Tööstusettevõtetes TS juhtimise otstarbekal rakendamisel on tulemused positiivsed ning ettevõttel on võimalus läbi töötajate soorituse tõstmise tagada areng.

Pulakos (2009: 4) leiab, et efektiivse TS juhtimise korral selgitatakse välja vajalikud aspektid organisatsiooni jaoks, suunatakse töötajaid oluliste eesmärkide saavutamise poole ning määratakse organisatsiooni strateegia. Tanner (2012: 358) lisab, et TS juhtimine on kõige efektiivsem, kui süsteemis kasutakse kaasaegseid TS juhtimise tavasid, mis on ettevõtte tegevusharu, kultuuri ja strateegia jaoks kohandatud ning suunatud õiglase ja objektiivse hinnangu tagamisele. Kui TS juhtimine on hästi organiseeritud, näitab see kuidas iga töötaja sooritus mõjutab ettevõtte tulemusi. Tabelisse 2 on koondatud teadlaste Aguinise (2005), Pulakose (2009) ja Tanneri (2012) käsitluste põhjal TS juhtimise põhikomponentide rakendamise võimalused ning nende positiivne mõju ettevõtte tegevusele.

Tabel 2. TS juhtimise põhikomponendid ning nende rakendamise võimalused ja positiivne mõju ettevõtte tegevusele

TS planeerimine	Personali tegevus on otstarbekas	Aguinis (2005)
	Motiveerib töötajaid andma endast parim	
	Tagab kindlad reeglid, mille alusel otsuseid tehakse (nt. töötasu määramine)	Pulakos (2009)
	Selged eesmärgid, mis on mõõdetavad ja saavutatavad ning ajalisel määratletud	Tanner (2012)
Kommunikatsioon	Tööülesanded ja standardid on selgitatud	Aguinis (2005) Pulakos (2009)
	Ettevõttes on muutuseid lihtsam läbi viia	Aguinis (2005)
	Parandab töötajate ja juhtide omavahelist suhtlust ning mõistmist	Pulakos (2009)
	Pidev tagasiside saamine ja andmine	Tanner (2012)
TS hindamine	Tagab töötaja soovi ennast arendada, et sooritust maksimaalselt täita	Pulakos (2009)
	Ühtlustab sooritust ettevõtte erinevatel tasanditel	
	Töötajate eneseteadvus suureneb	Aguinis (2005)
TS analüüs	Võimaldab selgitada välja, mis vallas vajavad töötajad koolitamist	Aguinis (2005)
	Kõrgema ja madalama sooritusega töötajaid on lihtsam eristada	
	Parandab organisatsiooni tootlikkust kõigis tasandites	Pulakos (2009)
Töö-tasustamine	Toimub kindlate reeglite alusel ja on õiglane	Pulakos (2009)
	Tulemustasu on seotud TS hindamise käigus saadud tulemustega	Tanner (2012)

Allikas: (Aguinis 2005: 3-6, Pulakos 2009: 4-6, Tanner 2012: 357-358 põhjal); autori koostatud

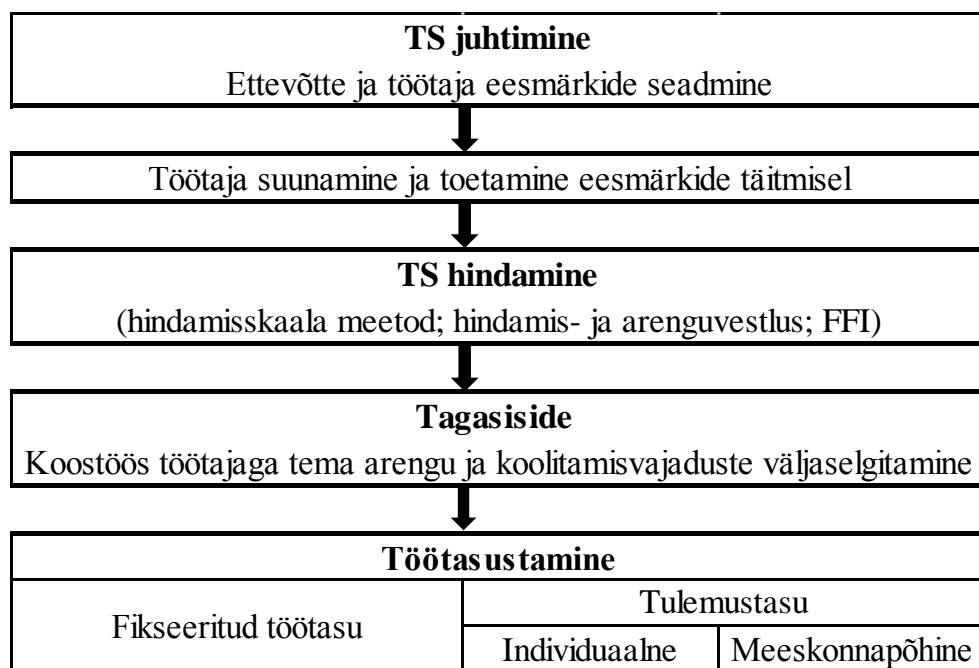
TS juhtimise süsteemi rakendamisel tuleb olla ettevaatlik, kuna see võib lisaks positiivsetele tulemustele avaldada ka negatiivset mõju. Pulakos (2009: 5) väidab, et ebaefektiivne TS juhtimine mõjutab negatiivselt nii ettevõtet, juhti kui ka töötajaid. Juhid mitte ainult ei ebaõnnestu selle süsteemi tulemuslikkuse mõistmisel, vaid võivad ka rikkuda suhteid oma töötajatega ning vähendada nende enesekindlust. Kui töötajad tunnevad, et neid ei ole koheldud ausalt, muutuvad nad demotiveerituks ning halvimal juhul võivad nad hakata töötama ettevõtte TS juhtimise süsteemi vastu. Järgnevalt koondas töö autor tabelisse 3 teadlaste Aguinise (2005: 7-8), Pulakose (2009: 5-6) ja Tanneri (2012: 357) käsitluste põhjal TS juhtimise põhikomponendid ning nende rakendamisega kaasnevad ohud ja negatiivne mõju ettevõtte tegevusele.

Tabel 3. TS juhtimise põhikomponendid ning nende rakendamisega kaasnevad ohud ja negatiivne mõju ettevõtte tegevusele

TS planeerimine	Vähendab töötajate produktiivsust ja enesehinnangut	Aguinis (2005)
	Töötajad võivad "läbi põleda"	
	Vähendab töötajate motivatsiooni sooritust täita	Pulakos (2009)
	Raisatakse aega ja raha	Aguinis (2005) Pulakos (2009) Tanner (2012)
	Rakendamine võib osutuda keeruliseks	Tanner (2012)
Kommunikatsioon	Kasutatakse valet või eksitavad informatsiooni	Aguinis (2005)
	Tekivad arusaamatused mille läbi saavad töölased suhted kahjustada	Tanner (2012)
TS hindamine	Hinnangute saamise meetodis võidakse kahelda	Aguinis (2005)
	Ebaõiglase hindamise tõttu võivad töötajad töökohalt lahkuda	Pulakos (2009)
	Töötajate suhtes ebaõiglane	Tanner (2012)
TS analüüs	Standardid ja hinnangud muutuvad ning võivad osutuda ebaausateks	Aguinis (2005)
	Vähendab töötajate soovi ja võimekust anda endast maksimum	Pulakos (2009)
	Töötajate suhtes ebaõiglane	Tanner (2012)
Töötasustamine	Vähendab töötajate soovi sooritust täita, kuna tasustamise alused on ebaselged ja ebaõiglased	Aguinis (2005)
	Muudab keeruliseks sooritusega seotud tasustamine	Pulakos (2009)

Allikas: (Aguinis 2005: 6-8, Pulakos 2009: 5-6, Tanner 2012: 357 põhjal); autori koostatud

Joonisel 2 on kujutatud ettevõtte TS juhtimise protsess ning selle aspektide omavahelised seosed lähtudes antud magistritöö teoreetilisest kontseptsioonist. TS juhtimine saab alguse ettevõtte ja töötajate eesmärkide seadmisest ning eduka TS juhtimise süsteemi rakendamise korral toetavad need eesmärgid üksteist ja ettevõtte arengut. Kui töötaja asub seatud eesmäärke täitma, vajab ta juhivoolset suunamist ja toetamist ning tekkinud probleemide korral lahendusi. Kasutades ettevõtte struktuurile sobivat meetodit, tuleb töötaja tööalase sooritus taseme välja selgitamiseks läbi viia TS hindamine. Hindamise käigus saadud tulemuste põhjal antakse töötajale tagasisidet tema soorituse kohta ning üheskoos selgitatakse välja, millises vallas vajab töötaja koolitamist ja arendamist. Lisaks aitab hindamine määrata töötajale tema sooritusele vastavat tasu, mis on sõltuvalt ettevõtetest erinev, kas fikseeritud töötasu või tulemustasu. Tulemustasu meetod sõltub ettevõtte struktuurist ja tööjaotusest ning võib olla nii individuaalne kui meeskonnapõhine.



Joonis 2. TS juhtimise ja rakendamise protsess selle põhikomponentidest lähtuvalt
Allikas: autori koostatud

Edukalt rakendatud TS juhtimise süsteem aitab ettevõttel edu tagada ning töötajatel eesmärgiliselt oma töökohustusi täita, saades selle eest sooritusele vastavat töötasu.

Käesoleva magistritöö raames analüüsitakse järgmistes alapeatükkides põhjalikult kahte TS juhtimise süsteemi põhikomponenti – TS hindamist ja töötasustamist.

1.2 Töösoorituse hindamise protsess, tagasisidestamine ja seda mõjutavad tegurid tööstusettevõtetes

Käesolevas alapeatükis analüüsitakse erinevate autorite käsitluste ja definitsioonide põhjal TS hindamise protsessi. Keskendutakse töötajatele TS hindamise meetodi selgitamise vajalikkusele ning tuuakse välja aspektid, mida TS hindamise meetodi käigus on võimalik saavutada. Lisaks analüüsitakse erinevaid hindamismeetodeid, tuues välja nende võimalused ja ohud.

Türk ja Killumets (2014: 38) leiavad, et TS hindamine põhineb peamiselt töötaja eelneva perioodi tööalasele sooritusele. TS hindamise käigus võib hinnata individuaalse töötaja, meeskonna või terve organisatsiooni tööalast sooritust võttes arvesse tööalaseid tegevusi ja tulemusi. TS hindamise käigus saadud info tuleb dokumenteerida nii, et hindamise käigus saadud tulemusi on võimalik võrrelda. Sel viisil saab võrrelda töötajaid omavahel ning selgitada välja, kas ja mil viisil on töötaja oma tööalast sooritust parandanud. TS hindamine on saanud osaks organisatsiooni juhtimises, kuna aitab tagada töötajate soovi ennast arendada, tõsta TS taset ning pingutada tasu nimel (Fletcher 2001: 473).

Cardy ja Leonard (2011: 111) on leidnud, et TS hindamine on meetod, millega hinnatakse töötajate TS, leides kui kõrge või madal on tema TS ning millise hinnangu töötaja saab. Boxall ja Purcell (2011: 216) täiendavad eelnevat ning lisavad, et TS hindamise süsteem on ametlik meetod töötaja TS planeerimiseks ja väärtustamiseks. Siinkohal toetab eelnevaid käsitlusi Dessler (2013) võttes TS hindamise protsessi kokku kolme tähtsa etapina. TS hindamise esimeseks aspektiks on tööstandardite määramine, seejärel hinnatakse töötaja sooritust eesmärgiga selgitada välja, kas see vastab määratud standarditele ning protsessi viimaseks etapiks on töötajale konstruktiivse tagasiside andmine, mis aitab tal töösooritust parandada. (Dessler 2013: 285)

Autor järeldab eelnevate käsitluste põhjal, et TS hindamine on meetod, mis aitab selgeks teha nii juhile kui töötajatele, mille alusel määratakse personali sooritusele hinnang. Seejärel teostatakse hindamine ning antakse tagasisidet tehtud sooritusele, saadud informatsiooni põhjal saab töötaja oma tööalast sooritust tulevikus parandada. Kogu TS hindamise protsess peab hõlmama kõiki eelpool nimetatud etappe, kuna nad toetavad ja täiendavad üksteist ning üheskoos aitavad teostada ettevõttes TS hindamist. TS hindamise võimalused on koondatud tabelisse 4.

Tabel 4. TS hindamise olemus, protsess ja võimalused

TS hindamine	<ul style="list-style-type: none"> - defineerida kindlad kriteeriumid, mille alusel töötaja TS hinnatakse - hinnata/mõõta tehtud tööd - anda töötaja soorituse kohta tagasisidet - hindamise tulemusel saadud info põhjal töötajat suunata - õiglase tasu/preemia jagamist vastavalt töötaja töösooritusele eelneval perioodil - selgitada välja töötajatel soorituse käigus tekkinud tööalased puudused - selgitada välja mis valdkonnas vajab töötaja koolitamist ja arendamist
---------------------	--

Allikas: (Dransfield 2000: 69, DeNisi 2011: 263, Stone 2014: 342 põhjal); autori koostatud

Kagioglou *et al.* (2001: 87-88) leiab, et tõhus TS juhtimise süsteem sõltub TS hindamise mõõdikutest ja perspektiividest, mille alusel hinnatakse ettevõtte TS. Tööstussektoris on väga tähtis luua vastavad mõõdikud nii, et need toetaksid otse neid eesmärke, mida organisatsioon soovib saavutada. Ettevõttel ei saa olla efektiivne TS juhtimise süsteem, kui mõõdikud, mida TS hindamiseks kasutatakse ei ole kooskõlas ettevõtte strateegiliste eesmärkidega. Antud käsitluse põhjal võib järeldada, et TS juhtimise süsteemi käigus seatud eesmärgid peavad olema selgesti mõõdetavad ning ettevõtete jaoks on need eesmärgid sõltuvalt tegevusharust erinevad. Tööstusettevõtetele on oluliseks eesmärgiks näiteks tootlikkuse kasvatamine, materjali kulu vähendamine, oskustöölise hoidmine ja koolitamine jne.

Subramaniam (2010) selgitab, et peaaegu kõik organisatsioonid praktiseerivad TS hindamist sooviga saavutada kindlaid eesmärke. Seatud eesmärgid erinevad ettevõtete lõikes ning võib juhtuda, et ajaga muutuvad eesmärgid ka ettevõtte siseselt. TS hindamise süsteem peab hindama nii töötaja kui ka ettevõtte eesmärke, lisaks sellele

tuleb hinnata ka nende ühiseid eesmärke. Töötaja seisukohalt peab TS hindamine välja selgitama: milliseid töö ülesandeid ta täitma peab ja kui hästi ta seda teeb, leida viis kuidas töötaja saab enda sooritust tulevikus parandada ning aidata määrata tasu suurus tehtud töö eest. Ettevõtte vaatenurgast peab TS hindamine välja tooma vajaliku informatsiooni personali kohta ning toetama ettevõtte arengut. (Subramaniam 2010: 13-14) Niisugune lähenemine TS hindamisele on otstarbekas, sest hindamist ei tohiks teostada ainult töötajale, vaid protsessi käigus tuleks anda hinnang ka kogu ettevõttele. Läbi töötajate ja ettevõtte hindamise on võimalik kindlaks määrata, mil viisil on otstarbekas kasvatada ettevõtte efektiivsust.

Longenecker *et al.* (2014: 323) toob esile, et kõik organisatsiooni liikmed saaksid aru miks pingutatakse, pühendatakse aega ja ressursse TS hindamise protsessile. Dessler (2013: 285) toetab antud käsitlust ning lisab, et protsessi vajalikkuse selgitamine on alustala edukale TS hindamise juhtimisele. Seda toetab ka Longenecker *et al.* (2014: 322-325) tööstusettevõtetes läbi viidud uuring, milles selgub, et 34 protsendil ettevõtte töötajatest ei olnud selget arusaama TS hindamise protsessist. Kui organisatsiooni liikmetele ei ole selgitatud, miks ettevõttes TS hindamise protsessi läbi viiakse võib juhtuda, et ettevõttes kasvab vääriti mõistmine, valesti suunamine ja möödarääkimine. Siinkohal tuleb nõustuda, et protsesside selgitamine töötajate seas on tähtis, kuna selgusetu protsessi läbiviimine võib tekitada ettevõtte siseseid konflikte, mille tagajärjel võib töötajate sooritus langeda või põhjustada nende töölt lahkumist.

Lisaks protsessi selgitusele on TS hindamise protsessi juures äärmiselt oluline hinnangu õiglus. Behn (2003) leiab, et töötajate puhul on vaja rakendada sobivaid hindamisviise võttes arvesse eesmärke, mida nad saavutada soovivad. Eesmärk, mida soovitakse saavutada määrab kasutatavad mõõtmisviisid, mitte osalejad, kelle peal neid mõõtmisviise rakendatakse. Behn soovib soorituse hindamisel järgida järgmist mõtet: „Ära mõõda sisendeid. Ära mõõda protsesse. Ära mõõda väljundeid. Mõõda tulemusi”. Kuid siiski ei pruugi tulemuste mõõtmine olla parim lahendus kõikidele eesmärkidele. (Behn, 2003: 593).

Siinkohal ei nõustu autor Behni käsitlusega ning leiab, et TS hindamiseks on lisaks tulemuste mõõtmisele siiski vaja mõõta ka sisendeid, protsesse ja väljundeid. Kõiki

aspekte koosvaadelduna saab TS hindamise meetod olla õiglane töötaja suhtes ning täita oma eesmärgi – leida, mis vallas vajab töötaja arendamist ning milline on tema sooritus ja sellest tulenevalt määrata vastav töötasu. Kuigi õiglane TS hindamine on väike osa ettevõtte üldjuhtimisest, peegeldab see endas kogu organisatsiooni tegevuse õiglust. See koosneb töö, karjääri, arengu, ettevõtte kultuuri ja eneseteostamise süsteemide õiglusest organisatsioonis. (Gupta, Kumar 2012: 63) Järgnevate käsitluste autorid toetavad Gupta ja Kumari väiteid ning selgitavad TS hindamise õigluse olulisust.

Jawahar (2007: 739) leiab, et TS hindamise protsessi edu seisnebki just töötajate tunnetuses, et hindamine viiakse läbi õiglaselt. Autor nõustub ning väidab, et töötaja hindamisel tuleb olla õiglane ning valida vastavalt töötaja tööülesannetele ja seatud eesmärkidele sobiv hindamisviis. Ebaõiglasel hindamisel võivad olla negatiivsed tagajärjed – töötaja ei tunne, et tema pingutusi väärtustatakse, töötaja leiab, et tema eesmärgid ei ole vajalikud, tunneb ennast organisatsioonis ebavajalikuna jne. Kõik need probleemid, mis võivad tekkida ebaõiglase hindamise käigus võivad viia näiteks selleni, et töötaja soovib organisatsioonist lahkuda või leiab, et pingutamine seatud eesmärkide täitmiseks ei olegi oluline ning ta ei panusta enam nii palju.

Gupta ja Kumar (2012: 71) väidavad, et töötajad, kes tajuvad, et TS hindamine viiakse läbi õiglaselt, on suurema tõenäosusega pühendunud oma töösse ning näitavad välja oma rahulolu. Weiss (2002: 174) käsitluse kohaselt on rahulolu emotsionaalne reaktsioon, mis põhineb reaalse tulemuse võrdlusel soovitud või oodatud tulemusega. Tööraahulolu on võimalik kajastada kui tunnetuslikku seisundit, mis väljendub töötaja meeldiva hoiaku või positiivse emotsioonina tema töö suhtes. Tööraahulolu võivad pakkuda näiteks töötasu, juhtimisstiil, suhted töökaaslastega, edutamine jne. Rahulolev töötaja on suurema tõenäosusega valmis panustama ettevõtte ja enda tööalasesse arengusse.

Siinkohal on tähtis veenduda meetodi õigluses, seda toetab ka Šalkova (2013: 91) käsitlus, kus selgub, et TS hindamine on üks olulisemaid protsesse organisatsiooni TS juhtimise süsteemis. Regulaarne töötaja hindamine ei näita ainult töötaja TS taset vaid aitab leida informatsiooni, mis on vajalik organisatsiooni arenguks. Tagamaks saadava informatsiooni täielikku õigsust on vajalik valida õige TS hindamise meetod. Välja on

töötatud väga palju erinevaid TS hindamise meetodeid, kuid ükski neist ei hinda töötaja tulemusi terviklikult. Siinkohal on tähtis roll juhil, kes peab valima vastavalt oludele kõige sobivama hindamismeetodi. Järgnevalt toob autor välja TS hindamise meetodeid ning analüüsib nende tulemuslikkust.

Üheks võimalikuks TS hindamise meetodiks on hindamisskaala meetod (*rating scale*), kus hinnangu andmiseks tuginetakse töötaja sooritusnäitajatele. Hindamisskaala meetod on üks vanim, lihtsaim ja enim kasutust leidv TS hindamise meetod. Hindamisskaalat saab kasutada mõõtmaks töötaja töö kvaliteeti ja kvantiteeti, tööalaseid teadmisi, koostöövõimet, lojaalsust, usaldusväärsust ja ausust. (Dessler 2013: 316; DeCenzo, Robbins 2009: 238)

Hindamisskaala meetodi puhul valitakse tavaliselt töötaja pädevust, töötulemusi ja tegevust iseloomustavad tegurid ning hindaja määrab töötajale hinnangu, mis kirjeldab tema sooritust kõige täpsemalt. Enamasti kasutatakse viie kuni kümne palli skaalat. Keeruliseks võib osutuda hinnatavate tegurite ning skaalavahemike valik, kuna see peab olema nii hindajale kui ka hinnatavale üheselt mõistetav. Hindamisskaala meetod on lihtne, ei võta palju aega ja annab võimaluse võrrelda töötaja arengut ning töötajate omavahelist sooritusaste erinevust. Oskusliku rakendamise korral on hindamisskaala meetod usaldusväärne ja lihtne TS hindamise meetod. (DeCenzo, Robbins 2009: 239)

Võib järeldada, et hindamisskaala meetodit saab edukalt kasutada tööstusettevõtte töötajate TS hindamiseks. Kõige enam tuleb tähelepanu pöörata hinnatavate tegurite valikule sõltuvalt töötaja töökohast ja tema tööülesannetest ning hindaja peab andma võimalikult objektiivse hinnangu. Sel viisil on võimalik tagada õiglane, kiire ja töötaja jaoks arusaadav hindamine. Peale hindamise läbiviimist on vajalik töötajale tema tulemuste kohta tagasisidet anda ning selgitada välja arendamise võimalused.

Tagasiside (*feedback*) andmine on üks olulisemaid TS hindamise komponente, mis aitab töötajal täpselt aru saada kui hea oli tema sooritus eelmisel tööperioodil ning töötaja saab seda informatsiooni kasutada enda TS parandamiseks eelseisval tööperioodil. Samuti aitab tagasiside andmine selgitada töötajale juhi täpseid ootusi. (Grote 2002: 5) Autor nõustub antud käsitlusega, kuid väidab, et lisaks tagasiside andmise olulisusele on vaja tähelepanu juhtida ka protsessi tihedusele. Dessler (2013: 286) toetab antud

väidet ning leiab, et tagasiside andmisel tehaksegi viga sellega, et oodatakse kuni on hindamise järgsed vestlused. Nii positiivset kui negatiivset tagasisidet tuleb anda koheselt, töötajat, kes täidab oma sooritust hästi tuleb tunnustada ning kui töötaja sooritus on kehv tuleb sellele tähelepanu pöörata ja teda suunata.

Teadlased rõhuvad tagasiside tähtsusele, kuid autor arvab, et kõige paremini seletab lahti antud protsessi olulisuse Schraeder *et al.* (2007) käsitlus. Ta leiab, et töötajatele tagasiside andmine TS hindamise käigus saadud informatsiooni põhjal on kriitilise tähtsusega, julgustamaks neid jätkama positiivse sooritusega ja toetades neid probleemsete valdkondade parandamisel. Tagasiside puudumine jätab töötajad olukorda, kus nad peavad nii-öelda mõistatama, kas jätkata sarnase töösooritusega või muuta oma teguviisi. Tagasiside andmine ei tohiks olla ebameeldiv perioodiline tegevus töötajatele ega ka juhtidele. Selle vältimiseks peaksid ettevõtted juurutama pideva töötajatele tagasiside andmise süsteemi, mis oleks kasvava kvaliteedi näitajaks. (Schraeder *et al.* 2007: 21-23) Autor nõustub eelneva käsitlusega ning leiab, et tagasiside andmine tuleks muuta loomulikuks osaks ettevõtte igapäeva tegevusest ning antud protsess ei tohiks olla ebameeldiv vaid täitma toetavat rolli organisatsiooni arengus.

Hindamis- ja arenguestlused on üheks hindamise meetodiks, mis võimaldab luua dialoogi ettevõtte juhi ja töötaja vahel. Kõige olulisem on luua pingevaba õhkkond, et töötaja oleks valmis oma tehtud tööd objektiivselt hindama ning tegema ettepanekuid nii organisatsiooni juhtimise kui TS hindamise meetodite edasiarendamiseks. (Fisher *et al.* 1999: 535-536) Erinev arvamus on siinkohal Luegeril (2003: 38), kes leiab, et hindamis- ja arenguestlused on tähelepanu ja oskusi vajavad nii töötajale kui juhile ning sellest tulenevalt on vaja teha eelnevaid ettevalmistusi nende mõlema poolt. Paljudes ettevõtetes peetakse hindamis- ja arenguestlusi rangete reeglite järgi ning see väljendub ka vestluse tulemustes. Autor nõustub siinkohal esimesega, sest pingeteta õhkkond loob eeldused alluvatelt usaldusväärse ja ausa tagasiside saamiseks. See omakorda aitab kaasa TS hindamise süsteemi reaalsele toimimisele, samal ajal kui range ja sunnitud õhkkond tekitab suure tõenäosusega vastupidist efekti.

Hindamis- ja arenguestlustel on palju positiivseid tulemusi, Thurston ja McNall (2010: 206) leiavad, et vestluse käigus on võimalik paika panna soorituse eesmärgid ja standardid, anda vastastikust tagasisidet ning selgitada töötajale millised on juhi ootused nende sooritusele. Katou ja Budhwari (2007: 28) tööstusettevõtetes läbi viidud uuringu tulemused näitavad, et jagades töötajatele informatsiooni ning võttes arvesse alluvate poolt tehtud ettepanekuid, tekitab see töötajas tunde, et teda usaldatakse ja väärtustatakse. Autor nõustub, et hindamis- ja arenguestlus on hea meetod juhi ja alluva vahel tööd puudutavate aspektide selgitamiseks ning määramiseks. Tähelepanu tuleb pöörata ka hindamis- ja arenguestluste puudustele ning võimalustele nende parandamiseks, järgnev uuring toob välja autori arvates ühe antud meetodi suurima puuduse.

Bradley ja Ashkanasy tõestasid oma 2001 aastal läbi viidud uuringus, et nii juhid kui ka alluvad tajusid hindamis- ja arenguestluste puhul sarnaseid probleeme. Juhid leidsid, et hindamis- ja arenguestlus ei ole objektiivne meetod töötajate TS hindamiseks. Kõik uuringus osalenud juhid leidsid, et nii isiklikud kui tööalased suhted vestluses osalejate vahel mõjutasid hinnangu lõpptulemust. Juhid väitsid, et iga vestlus oli erinev, sest alluvad olid erineva enesekindluse ja oskuste tasemega ning see võis juhtide arust mõjutada vestluse tulemusi. Samuti toodi välja aspektid nagu pikaajaline koostöötamine, inimeste iseloomude sarnasused ning eelnevate aastate vestlused – kõik see võis juhtide arvates mõjutada nende hinnangut alluva suhtes. Lisaks juhtidele nägid probleemi protsessi tulemuste mõjutamises ka kõik uuringus osalenud alluvad. Sarnaselt juhtidele leidsid hinnatavad, et nende suhe tööandjaga mõjutas hindamise tulemusi, leiti, et hea läbisaamine juhiga tagas ka paremad hindamise tulemused. (Bradley, Ashkanasy 2001: 94-95) On leitud, et hindamis- ja arenguestlused ei ole efektiivsed kui juhil ei ole protsessi läbiviimiseks vastavaid oskuseid (Prowse, Prowse 2009: 70). Autor nõustub välja toodud probleemidega, mis kaasnevad hindamis- ja arenguestlustega, kuid leiab, et antud probleeme on võimalik vältida järgmiste meetoditega.

Hindamisprotsess võib tugevalt mõjutada TS hindamise tulemusi, sellest tulenevalt on äärmiselt oluline, et hindamist läbi viival personalil oleks vastav väljaõpe. (Kozica, Brandl 2015: 51). Sarnaselt eelnevale leiab ka Eensalu *et al.* (2012: 149), et vestluse

läbiviimiseks peab juht läbima spetsiaalse väljaõppe, mis valmistab teda ette õiglase ja efektiivse hindamis- ja arenguestluse läbi viimiseks. Koolitus on vajalik, kuna hindamis- ja arenguestlus võib olla nii töötaja kui juhi jaoks (emotsionaalselt) keeruline hindamisvorm. Siinkohal võib järeldada, et üheks võimalikuks probleemi lahenduseks on juhi koolitamine, kuid see ei pruugi alati lahendada juhi-alluva omavaheliste suhete probleemi.

Dessler (2013: 288-289) pakub lahendusena välja kaastöötajate hindamise (*peer appraisals*) meetodi. Kaastöötaja hindamise puhul valitakse juht ning kolm teist töötajat, kes viivad läbi hindamise. On leitud, et selle meetodi puhul positiivseks tulemiks on töötajate soov näidata kaastöötajatele oma tugevusi ning saavutada nende tunnustust. Autor leiab, et antud meetodi kasutamine TS hindamis- ja arenguestluste läbiviimiseks on võimalik lahendus juhi ja alluva omavahelise suhte probleemi kõrvaldamiseks, sest sellisel juhul võetakse arvesse rohkema hulga inimeste hinnanguid. Tööstusettevõtte töötajate puhul on oluliseks tegevuseks nende pidev arendamine ja koolitamine ning kaasaegsemate lahendustega kursis hoidmine, arendamist ja koolitamist vajavad valdkonnad on võimalik välja selgitada hindamis- ja arenguestluste käigus.

Vaatamata sellele, et TS hindamise vestlused on palju kasutust leidnud TS hindamise meetodina, kaheldakse selle edukuses mõõta töötaja hoiakut ja sooritust õiglaselt (Smither *et al.* 2005: 48-51). Kuvaas (2011: 125) lisab eelnevatele uuringutele toetudes, et vaatamata TS hindamise edukusele ja selle mõjule töötaja pühendumusele on TS hindamise vestluste käigus saadud tulemused siiski enamus juhtudel kontrollimata.

Kluger ja Nir (2010) võtsid arvesse traditsioonilise hindamise puudused ning arendasid alternatiivse TS hindamise meetodi nimega „edasiside“ intervjuu (*feedforward interview*, edaspidi lühendatult FFI) (Budworth *et al.* 2015: 45-46). Kluger ja Nir (2010) defineerivad FFI meetodit kui uut juhtimise tööriista, mis on välja töötatud eesmärgiga kasvatada töötaja motivatsiooni ja sooritust, luues hindaja ja hinnatava vahel sideme. FFI on meetod, kus ei keskenduta alluva nõrgale sooritusele, vaid suunatakse fookus töötaja positiivsetele aspektidele, mille käigus tõstetakse töötaja sooritust. (Kluger, Nir

2010: 235-236). Autor leiab, et esmapilgul ei anna vaadeldav meetod TS hindamises kuigi suurt eelist tavapärase hindamis- ja arenguveestlustega võrreldes, selguse toomiseks analüüsib autor järgnevalt FFI meetodit.

FFI eesmärk on anda uusi organisatsioonilisi teadmisi nii juhtidele kui alluvatele, mis juhivad tähelepanu töötajate vajadustele ja ettevõtte eesmärkidele. Vaadeldav meetod laseb mõlemal osapoolel tunda enda ja üksteise suhtes positiivseid aspekte, mis aitab parandada alluva ja juhi vahelisi suhteid. Lisaks on võimalik töötaja enesehinnangut ja planeerimisoskust tõsta tuginedes tema tugevustele ja võimetele. (Kluger, Nir 2010: 235-237) Erinevalt traditsioonilisele TS hindamisele püüab FFI esile tuua töötaja positiivsed sooritusel eesmärgiga, et töötaja käitumine oleks edaspidi alati sarnane sellele käitumisele, mis aitas tal minevikus positiivset sooritust teha (Budworth *et al.* 2015: 46). Antud käsitluste kohaselt võib järeldada, et FFI on kindlasti mugavam hindamismeetod just töötaja jaoks, kuid antud juhul jäävad paljud olulised aspektid siiski puudutamata. Erinevate hindamisemeetodite võimalused ja ohud on välja toodud tabelis 5. Ühe võimalusena pakub autor välja tavapärase hindamis- ja arenguveestluse läbi viimist FFI meetodile tuginedes, kuid siiski järgides vestluse eesmärke, mis on tunduvalt olulisema tähtsusega nii ettevõtte kui töötaja jaoks.

Tabel 5. TS hindamismeetodite võimalused ja ohud

MEETOD	VÕIMALUSED	OHUD
Hindamis-skaala meetod (<i>rating scale</i>)	Meetod võimaldab lihtsal viisil määrata töötajale hinnangu tuginedes tema sooritusnäitajatele (Dessler 2013, DeCenzo, Robbins 2009)	Hinnatavad tegurid peavad olema oskuslikult valitud ning hindamisskaala üheselt mõistetav nii hindajale kui töötajale (DeCenzo, Robbins 2009)
Hindamis- ja arenguestlus (<i>appraisal interview</i>)	Hea meetod soorituse eesmärkide ja standardite paika panemiseks, kuna vestlusel osalevad nii juht kui töötaja (Thurston, McNall 2010)	Subjektiivse iseloomuga meetod, kuna tulemus võib sõltuda juhi ja alluva omavahelisest suhtest (Bradley, Ashkanasy 2001)
FFI (<i>feedforward interview</i>)	Vestluse käigus tuginetakse alluva tugevustele ja võimetele, tõstes töötaja enesehinnangut ja planeerimisoskust (Kluger, Nir 2010)	Kuna negatiivsele sooritusele vestluse käigus tähelepanu ei pöörata siis võib juhtuda, et mõned sooritust langetavad aspektid jäävad analüüsimata (Kluger, Nir 2010)

Allikas: (Kluger, Nir 2010, Thurston, McNall 2010, Dessler 2013, DeCenzo, Robbins 2009, Bradley, Ashkanasy 2001 põhjal); autori koostatud

Tõhus TS juhtimise süsteem sõltub suuresti TS hindamise mõõdikutest ja perspektiividest, mille alusel hinnatakse ettevõtte kui terviku TS. Nii tööstus- kui ka teistes sektorites on väga tähtis luua vastavad mõõdikud nii, et need toetaksid eesmärke, mida organisatsioon soovib saavutada. Tagasiside andmine on üks oluline TS hindamise komponent, kuna ainult nii saab töötaja teada, millisel tasemel oli tema eelneva perioodi sooritus ning millises suunas ta peab ennast arendama. Hindamis- ja arenguestluste raames on võimalik määrata eesmärgid, mida töötaja saavutama peab ning FFI käigus on võimalik tõsta töötaja enesehinnangut ja planeerimisoskust, mille abil saab teda suunata soorituse arendamisele. Autor leiab, et kõik analüüsitud meetodid võivad kasutust leida tööstussektori ettevõtetes ning nende oskuslikul rakendamisel aitavad nad kaasa töötajate ja ettevõtte eesmärkide täitmisele.

1.3 Personali töötasustamine ja selle sidumise võimalused töösoorituse hindamisega tööstusettevõtetes

Käesolevas alapeatükis analüüsitakse autorite käsitluste ja uuringute põhjal personali töötasustamise meetodeid. Tuuakse välja kui tähtis on antud protsess ettevõtte jaoks ning selgitatakse, missugust meetodit rakendada erineva sooritusega töötajate puhul. Analüüsitakse tööstusettevõtetele sobivat tulemustasustamise meetodit ning tuuakse välja antud meetodi võimalused, seda nii individuaalse kui meeskonnapõhise tasustamise puhul.

Jones *et al.* (1995:88) leiab, et TS hindamine ja töötasustamine on kriitilise tähtsusega ettevõtluse edendamises. TS juhtimise meetodid, kahes eelnevalt nimetatud valdkonnas, kirjeldavad kõige paremini ettevõtte soorituse ootusi ja aitavad paremini kinnistada tulemuseni jõudmiseks vajaminevaid tegevusi. Antud väitele annab kinnitust ka Milkovich *et al.* (2011) käsitus. Juhid peavad tasustamissüsteemi loomisel mõtlema vaid ühele küsimusele: „Kas sa kasutad tasustamissüsteemi, mis on atraktiivne seda tüüpi töötajatele keda sa endale tahad?“ Nad lisavad, et inimesed on erinevad ning seega on erinev nende sooritus ning töötasu soov. (Milkovich *et al.* 2011: 9) Autor nõustub antud käsitlusega täielikult ning leiab, et võimekamad töötajad tahavad pigem tasu, mis sõltub nende sooritusest, kuna nad on endas kindlad ning teavad, et sellisel viisil saavad nad väärilise tasu. Selliste töötajate puhul võib ettevõtte juht olla kindel, et töötajad annavad tööd tehes endast maksimumi. Töötajad, kes ei ole nii võimekad on nõus väiksema tasuga ning eelistavad pigem fikseeritud töötasu. Sellisel juhul peab arvestama, et selline töötaja ei anna enda soorituses maksimumi. Siinkohal ongi ettevõtte juhil vaja vastu võtta otsus, milliseid töötajaid ta endale tahab ning vastavalt sellele luua töötasustamissüsteem.

Töötasusüsteemid on tähtsad nii ettevõttele kui ka töötajale, kuna see võib olla üks põhilistest stiimulitest, miks inimesed tööd teevad. Eksisteerib erinevaid meetodeid, kuidas ettevõttes klassifitseerida erinevaid ametikohti ja kuidas jagada töötasu ning teisi kompensatsioone. (Zünger, Ullrich 2004: 2) Kui Zünger ja Ullrich leiavad, et rahaline tasu on üks põhilistest stiimulitest, mis tekitab inimeses soovi tööd teha siis lähtudes

Feng *et al.* (2014) 214 tööstusettevõtte seas läbi viidud uuringust on tulemused erinevad. Uuringus selgus, et tööstusettevõtete töötajate rahulolu ja TS ei sõltu otseselt töötaja töötasust. Läbi töötasu saab töötaja töötasust tingitud rahulolu ja motivatsiooni, aga läbi treeningute ja koolituste arendab töötaja enese kvalifikatsiooni ja oskusi, tõstes töötaja väärtust tööturul ja läbi selle töötaja motivatsiooni. Tööstussektoris on ettevõtte üheks oluliseks ressursiks töötajad ning nende teadmised, kui ettevõtte koolitab ja arendab oma töötajaid siis kasvatab see töötajate sooritust. (Feng *et al.* 2014: 132)

Sarnaselt eelmisele uuringule tuli ka Katou ja Budhwari 2010 aastal tööstussektori ettevõtetes läbi viidud uuringust välja, et töötajate jaoks on koolitamine ja enesearendus väga olulise tähtsusega. Kuid nende uuringust selgus, et töötasustamine, palgaläbirääkimised ja tulemustasu on tööstusettevõtete personalile samaväärse tähtsusega. (Katou, Budhwar 2010: 34) Siinkohal võib järeldada, et tööstussektori personali jaoks on esmatähtis enese arendamine, kuid siiski ei tohiks tähelepanuta jätta töötajate tasustamist, selleks on vajalik vaadelda ka järgmiste autorite käsitlusi erinevate tasustamismeetodite kohta.

Cardon ja Stevens (2004) leiavad, et töötasustamine on eriti tähtis punkt, kuna tihtipeale mõjutab see värbamisprotsessi tulemusi ja väike-ettevõtete püsimajäämist. Kui ettevõtted ei suuda kandidaatidele pakkuda vastavat tasu töö eest, ei saa ka ettevõtte värvata või hoida enda juures vajalike oskustega ja teadmistega töötajaid. (Cardon, Stevens 2004: 304-306) Autor leiab, et väga vajalik, kuid keeruline ülesanne on välja töötada ettevõttele sobiv töötasustamise süsteem, järgnevalt analüüsib autor erinevaid võimalusi.

Üheks võimalikuks tasustamisviisiks on fikseeritud töötasu, antud süsteem kujutab endas fikseeritud kuutasu, mis muutub ainult üldise palgatõusu korral. Töötasu määrab töötaja tööaeg, mis nõuab kindlat kontrolli töötajate töölt puudumise ja tööl olemise aja üle. Töötasu suurus on fikseeritud töötaja oskuste, vanuse ja positsiooniga. On selge, et see süsteem ei motiveeri töötajaid ning ei paku piisavalt stiimuleid. Töötaja produktiivsus ei mõjuta töö eest saadavat töötasu. (Zünger, Ullrich 2004: 2)

Eelneva alusel võib järeldada, et kui fikseeritud tasu ei ole piisava suurusega, motiveerimaks töötajat maksimaalseks soorituseks, siis sobib fikseeritud töötasu pigem

töötajatele, kes on madalama sooritusvõimega. Sellisel juhul saab töötaja keskmist töötasu keskmise soorituse eest. Antud järeldust toetab ka Erikssoni ja Villevali (2008: 420-421) uuring, kus selgub, et madalama sooritusega töötajate jaoks ei ole tulemustasuga seotud töötasusüsteem atraktiivne ning nad on huvitatud pigem püsivast fikseeritust tasust. Antud juhul toimib see vaid siis kui tööandja maksab kõrgemat tasu kui miinimumpalka ning töötaja saab sellega oma kulud kaetud. Autor järeldab, et fikseeritud töötasu annab madalama sooritusega töötajale piisava kindlustunde ning kui tal puudub soov oma sooritust parandada siis on antud lahendus tema jaoks kõige mugavam.

Eeldatakse, et üleminek fikseeritud töötasusüsteemilt tulemustasu süsteemile kasvatab ettevõtte edukust. Kõrgema sooritusega töötajad hakkavad seejärel rohkem pingutama ning madalama sooritusega töötajad peavad tõstma oma sooritust, et tasu välja teenida. (Eriksson, Villeval 2008: 420) Sellest lähtuvalt võib järeldada, et antud juhul pannakse madalama sooritusega töötajad nende jaoks ebamugavasse olukorda ning nad võivad ettevõttest lahkuda. Siinkohal tulebki juhil vastu võtta otsus, kas ettevõtte vajab mõne töökoha peale ka madalama sooritusega töötajaid ning sellest sõltuvalt rakendada sobiva tasustamissüsteemi. Kui juht leiab, et vajab igale töökohale vaid kõrge sooritusastemega personali siis on tulemustasu süsteem antud ettevõttele sobilik valik. Madhani (2009: 45) sõnastab antud idee järgmiselt, võti motiveerimaks töötajaid panustamiseks ettevõtte eesmärkidesse peitub selles, kuidas ettevõtte stiimulid ja töötasu struktuur läheb kokku töötajate individuaalsete eesmärkidega; muutuv töötasu (*variable pay*) seob kokku töötaja individuaalse soorituse ja ettevõtte majandusliku edu. Järgnevalt analüüsib autor erinevaid tulemustasu ehk muutuva töötasu vorme.

Merriman ja Deckopi uuringu tulemused toetavad väidet, et töötajad, kes tunnetavad oma töötasu sõltuvust tööalase sooritusega on valmis töökohal rohkem pingutama. Sellest järeldades võib öelda, et ettevõtted võivad saada suuremat tulu, võttes kasutusele tulemustasusüsteem. Üks praktiline lähenemine selle rakendamiseks oleks läbi eesmärkide seadmise. Selle asemel, et tulemustasu ebakindluse üle juurelda, võiksid organisatsiooni juhid innustada töötajaid, seades neile selged alused tulemustasu teenimiseks. (Merriman, Deckop 2007: 1033 -1036) Tulemustasu on tavaliselt seotud ettevõtte siseste tulemuslikkuse mõõdikutega, näiteks ettevõtte, grupi või indiviidi

soorituselga (Kalmi *et al.* 2012: 1643-1644). Analüüsidel mõlema autori käsitusi võib väita, et kui tulemustasu süsteem on sõltuv töötajale TS juhtimise käigus püstitatud eesmärkide täitmiselga, aitab see ettevõttel turul edu tagada.

Analoogsele järeldusele jõudis ka Tomari (2011: 227-229), kes leidis oma tööstusettevõttes läbi viidud uuringu tulemustele toetudes, et kõige otstarbekam, nii ettevõtte kui töötaja jaoks, on siduda töötaja tulemustasusüsteem ettevõtte eesmärkide saavutamiselga. Antud meetod tekitab töötajas tunde, et tema tööalane sooritus on otseselt seotud ettevõtte arengu ja eesmärkide täitmiselga ning hea TS korral on töötajale garanteeritud tema soorituselga vastav tasu. Kui tulemustasusüsteem on seotud ettevõtte eesmärkide täitmiselga, siis on otstarbekas tõsta esile ka kõrgema soorituselga töötajaid. Sel viisil tekib madalama TS töötajatel soov olla tunnustatud ning saada kõrgemat tasu, selle saavutamiselga on nad sunnitud enda TS parandama ning läbi selle aitavad nad kaasa ettevõtte eesmärkide saavutamiselga.

Tulemustasustamine on pikka aega olnud põhilisi tasustamissüsteeme juhtivatele töötajatele, kuid kasutatakse nüüd ka kogu ettevõtte töötasusüsteemis. Otstarbekalt rakendatud tulemustasustamise süsteemid edendavad ettevõtte tootlikkust ja arengut, ühendades töötajate tasustamise neilt oodatava soorituselga. (Packwood 2008: 216-217) Muutuv töötasu koondab enda alla mitmeid erinevaid tasustamisviise - kaasa arvatud boonuste, tulemuse ja kasumijagamise. Kõiki neid viise iseloomustab ühtne definitsioon - süsteem, kus töötasud tuleb periooditi nullist välja teenida, vältides sellega sidusust fikseeritud töötasusüsteemilga. (Kuhn, Yockey 2003: 323; Tomar 2011: 227) Merriman ja Deckop (2007: 1027) nõustuvad ning leiavad oma käsituselga, et tulemustasustamine võib baseeruda kvoodi, kasumi, osakute, initsiatiivi või teistele hübriid tulemustasu süsteemidele. Tabelis 6 on välja toodud fikseeritud töötasu ja tulemustasu võimalused. Tabeli 6 põhjal võib väita, et tulemustasu annab nii ettevõttele kui töötajale rohkem võimalusi ning toetab nende arengut.

Tabel 6. Fikseeritud töötasu ja tulemustasu olemus ning võimalused

Fikseeritud töötasu	Tulemustasu
<ul style="list-style-type: none">-Töötasu suuruse määrab tööaeg-Töötasu on fikseeritud töötaja oskuste, vanuse ja ametipositsiooniga-Töötaja sooritus ei mõjuta tema töötasu-Annab töötajale kindlustunde-Ei paku töötajale piisavalt stiimuleid oma soorituse parandamiseks	<ul style="list-style-type: none">-Edendab ettevõtte tootlikkust ja arengut-Seob töötajate soorituse ja ettevõtte edukuse-Töötajate tasu sõltub nende sooritusest ning on vastavuses sooritusele määratud hinnanguga-Suurendab töötajates soovi oma tööalast sooritust parandada-Eesmärkide täitmisele orienteeritud

Allikas: (Zünger, Ullrich 2004, Eriksson, Villeval 2008, Madhani 2009, Merriman, Deckop 2007, Packwood 2008 põhjal); autori koostatud

Lucifora ja Origo (2015: 628) leidsid, et kõige enam tõstab töötajate tööalast sooritust süsteemidele tehnoloogilistes tööstusharudes fikseeritud töötasusüsteemist üleminek tulemustasustamise süsteemidele. Analoogetele järeltulele jõudsid ka Katou ja Budhwari (2007: 27) kes leidsid, tööstusettevõtetes läbiviidud uuringu tulemustele toetudes, et tööstussektori ettevõtted kasutavad põhilise tasustamismeetodina tulemustasustamist. Käsitlustele tuginedes võib järeldada, et tulemustasustamine on tööstusettevõtete seas üks võimalikest tasustamismeetoditest. Tulemustasu puhul on vaja otsustada, kas töötajaid tasustatakse individuaalselt või meeskonnana. Järgnevalt analüüsib autor nii individuaalse kui ka meeskonnapõhise tulemustasu sobivust tööstusettevõtetele.

Üheks levinud tulemustasustamise viisiks on individuaalse töötaja tulemusele vastav tasu. Zünger ja Ullrich (2004: 2) leiavad, et sellisel juhul sõltub töötaja töötasu tehtud töö kvaliteedist ja hulgast, mis võib aja perioodis muutuda. See süsteem on hea viis, kuidas töötajatele tagasisidet jagada - kui nende tootlus eelmisel perioodil oli parem, kui sellest eelneval perioodil, saab töötaja suurema töötasu ja kui oli väiksem, saab töötaja väiksema töötasu.

Boeri *et al.* (2013: 131) leiab, et individuaalse tulemustasustamise skeemid võivad koosneda ainult töötaja tulemustasust, kus tasu makstakse talle ainult tehtud töö eest,

või süsteemist, kus töötaja saab tulemustasu boonuse vormis, lisaks perioodilisele fikseeritud töötasule. Näiteks tükitöö korral tööstusettevõtte tootmisosakonnas, sõltub töötasu töötaja poolt perioodis toodetud ühikute arvust, kuigi on järjest tavapärasem kasutada tulemustasu süsteemi boonuse baasil, kus töötajad saavad lisaks fikseeritud kuutasule boonust iga perioodis toodetud ühiku eest, või protsentuaalse boonuse enda tehtud müügist.

Kuhni ja Yockey (2003: 338) leiavad, et üldiselt eeldatakse, et töötajatele ei meeldi ebakindlus, mis kaasneb töötaja tulemustasustamise süsteemiga. Kuhni ja Yockey tööliste seas läbi viidud uuring näitab selgelt, et kui töötaja initsiatiiviks oli tema enda tulemustele vastav tasu, oldi enam nõus sellise tasustamissüsteemiga, kui juhul, kus tulemustasu sõltus meeskonna (olenemata meeskonna suuruselt) või üldisest organisatsiooni edukusest. Boachie-Mensah ja Dogbe (2011) tööstussektoris läbi viidud uuringu tulemused näitasid, et 81% vastanutest olid tulemustasul baseeruva tasustamissüsteemi poolt, näidates poolehoidu sooritusele tugineva tulemustasusüsteemidele. Tulemustasustamise liigi valikul olid 60% vastanutest neutraalsed küsimuses, kas nad eelistavad individuaalset tulemustasustamist või meeskonna sooritusel baseeruvat tulemustasustamist. 15% vastanutest olid individuaalse töötasustamise süsteemi poolt ja 25% vastanutest meeskonna töötasustamise poolt. (Boachie-Mensah, Dogbe 2011: 276)

Eelnevatele käsitlustele ja uuringutele toetudes võib järeldada, et individuaalne tulemustasustamine on üheks sobilikuks tasustamismeetodiks tööstusettevõtetes, antud tasustamisviis pakub soodsaid võimalusi nii ettevõttele kui töötajale. Ettevõtte saab töötaja käest maksimaalse soorituse ning töötaja saab ettevõtte käest oma sooritusele vastava tasu. Samuti toob antud süsteem esile madalama sooritusega töötajad ning sellisel juhul on võimalik ettevõttel võtta vastu otsus, kas nad suudavad töötajat aidata tema töötulemusi parandada või tuleb töötajale leida sobivam (madalam) ametikoht.

Individuaalse tulemustasu positiivsete tulemuste korral on oluline roll efektiivsel TS juhtimisel ja hindamisel. Kui töötajale on seatud reaalsed eesmärgid ning talle määratud hinnang on õiglane, saab ta välja teenitud tasu ning antud olukord on kasulik nii ettevõttele kui töötajale. Süsteemi puudused avalduvad olukorras, kus TS juhtimine ja

hindamine on sooritatud madala tasemega. Antud juhul tunnetab töötaja ebaõiglust ning leiab, et teda ei tunnustata tema ametikohal piisavalt. Samuti võib juhtuda, et töötaja keskendub vaid ühe ülesande täitmisele ning ei ole valmis täitma ootamatult tekkinud muid tööalaseid kohustusi. (Gomez-Mejia *et al.* 2012: 367-368) Autor leiab, et koostöös efektiivse TS juhtimise ja õiglase hindamisega on antud tasustamissüsteem tööstussektori ettevõtetele hea valik. Kuid on ka ettevõtteid, kus individuaalne tasustamissüsteem ei täida eesmärki ning kasutusele on vaja võtta meeskonnapõhine tulemustasustamine.

Kasvav hulk ettevõtteid on jõudnud arusaamale, et individuaalsetel tulemustel põhinev tulemustasu süsteem ei ole siiski parim lahendus, kuna tekitab töötajate vahel konkurentsi. Individuaalselt tulemustasustamiselt ollakse liikumas meeskonnapõhiste TS juhtimise süsteemide poole, kus töötajad jagavad enda oskusi ja teadmisi meeskonna ühiseks soorituseks. (Welbourne, Gomez-Mejia 2008: 264) Üheks viisiks antud TS juhtimist rakendada on meeskonnapõhine tulemustasu. Meeskonna ühisele töösooritusele tuginevad süsteemid tasustavad kõiki meeskonna liikmeid võrdselt, lähtudes üldisest grupi sooritusest ja tulemustest. Neid tulemusi saab mõõta objektiivselt (viies lõpuni rida etteantud ülesandeid või projekte) või subjektiivselt (kasutades kollektiivset hindamist). (Gomez-Mejia *et al.* 2012: 369)

Welbourne ja Gomez-Mejia (2008) väidavad, et meeskonna tulemustasustamine mõjutab ettevõtte võimet hoida ja motiveerida töötajaid ning kujundab ettevõtte üldist kultuuri. Meeskonna tulemustasustamise süsteemi tuleks kasutada, kui süsteem, mida kasutatakse on kooskõlas ettevõtte töö loomu ja eesmärkide seadmisega. (Welbourne, Gomez-Mejia 2008: 264)

Merriman (2009) käsitlese kohaselt on võimalik meeskonnana töötavat personali tasustada ka individuaalselt. Sellise töötasustamise meetodi kasutamisel tuleb kindlaks teha iga meeskonna liikme töökohustused ja tööalased oskused ning äärmiselt vajalik on ka TS hindamine. Sellise töötasustamise meetodi puhul vastutab iga meeskonna liige talle määratud tööülesande täitmise eest ning TS hindamine toimub individuaalselt. TS hindamise käigus tuleb välja selgitada, kas töötaja TS on madal, vastab ootustele või on töötaja oma sooritust märkimisväärselt parandanud. Individuaalne TS hindamine

võimaldab määrata igale töötajale tema tööalase sooritusega vastavuses olevat töötasu ning aitab tagada meeskonnaliikmete võrdse tööalase soorituse. (Merriman 2009: 65-66) Võib järeldada, et kui ettevõttes on TS hindamine oskuslikult teostatud, siis on võimalik meeskonnas töötava personali puhul lisaks meeskonnapõhisele tulemustasustamise süsteemile kasutada ka individuaalset tulemustasustamise süsteemi.

Kui ettevõtte struktuur ei võimalda läbi viia individuaalset TS hindamist ning töötajate töökohustused on üksteisest olulisel määral sõltuvad, siis on otstarbekas kasutada meeskonnapõhist tulemustasusüsteemi. Way 2002 aastal USA tööstusettevõtetes läbi viidud uuringu tulemused näitavad, et meeskonnapõhine tulemustasu on ainus tööstusettevõtte TS juhtimise meetod, mis tagab väiksema tööjõu vahetumise, kõrgema töötajate soorituse ja suurema ettevõtte tootlikkuse (Way 2002: 778).

Antud käsitlust täiendab Boeri *et al.*(2013) ja leiab, et kuna moodne tootmine baseerub töötajatel, kes töötavad ühtse meeskonnana ning kus meeskonnatöö on tähtis või individuaalset sooritust on lihtsalt raske mõõta, kasutatakse meeskonna tulemustasustamist - väike grupp töötajaid saavad grupi üldise tulemuse eest vastavat tulemustasu. Meeskonna saavutust saab hinnata seatud eesmärgini jõudmisega ning tulemust vastavalt tasustades. (Boeri *et al.* 2013: 132)

Eelnevaid käsitlusi analüüsid selgub, et meeskondlik tulemustasu on sobilik valik tööstusettevõtetele. Kuna tööstusettevõtete personal on valdavas enamuses oskustööjõud, kelle värbamine on keeruline, kuna neid ei ole tööturul piisavalt, siis tuginedes Way uuringu tulemustele on meeskonnapõhine tulemustasustamine tööstusettevõtetele kasulik meetod. Meeskonnapõhine tulemustasu parandab töötajate koostöövõimet ning annab neile võrdsed tasud, lisaks on kõik meeskonna liikmed koondanud tähelepanu ühise eesmärgi täitmisele. Antud meetodi puhul on väga oluline, et kõik meeskonnaliikmed oleksid samaväärse sooritusvõimega. Vastasel korral võib tekkida olukord, kus osad meeskonnaliikmed panustavad rohkem tööalaste eesmärkide täitmisele kui teised ning sellest tulenevalt on töötasustamine ebaõiglane.

Antud probleem tuli välja ka Kuhni ja Yockey (2003: 338) läbi viidud uuringus, kus selgus, et töötajad pigem pelgavad meeskonnapõhist tulemustasu, kuna leiavad, et sellisel juhul saavad nad ebaõiglast tasu oma panuse eest. Autor leiab, et antud

probleemi saab lahendada vaid väga edukalt läbi viidud hindamisega kõigile meeskonnaliikmetele ning tulemustele tuginedes koondada meeskonda võrdse sooritusvõimega töötajad. Sarnaselt individuaalsele tulemustasu meetodile sõltub meeskonnapõhise süsteemi edukus ettevõtte TS juhtimisest ja hindamisest. Tuginedes uuringutele võib järeldada, et tööstusettevõtetes on tulemustasustamine sobilik tasustamisviis, sellest tulenevalt koondas autor tabelisse 7 individuaalse ja meeskonnapõhise tulemustasustamise olemuse ja võimalused.

Tabel 7. Individuaalse ja meeskonnapõhise tulemustasu olemus ja võimalused

Individuaalne tulemustasu	Meeskonnapõhine tulemustasu
<ul style="list-style-type: none"> -Võimaldab seada individuaalsed tasustamise plaanid kohandades neid vastavalt töötaja oskustele -Töötajate individuaalne hindamine võimaldab parema sooritusvõimega töötajaid kõrgemalt tasustada -Võimaldab ära hoida erimeelsuste tekke, kuna töötasu ei sõltu kaastöötajatest 	<ul style="list-style-type: none"> -Tugevdab personali tööalast suhtlust ja koostööd -Aitab meeskonnal ühiselt pühendada kogu tööalane tegevus kindla eesmärgi saavutamiseks -Võimaldab juhil tasustada meeskondi vastavalt nende panusele ettevõtte arengus

Allikas: (Eriksson, Villeval 2008, Madhani 2009, Merriman, Deckop 2007, Packwood 2008, Gomez-Mejia *et al.* 2012 põhjal); autori koostatud

Võib järeldada, et töötajate töötasustamise meetod võib otsustada ettevõtte personali valiku. Kui valida fikseeritud töötasu, mis ei ole keskmisest suurem, on ka töötajate sooritus keskmine ning keegi ei hakka rohkem pingutama. Tulemustasu puhul pannakse madalama sooritusega töötajad valiku ette, kas pingutada rohkem või lahkuda antud töökohalt, kuna madal sooritus tähendab madalat tasu. Toetudes analüüsitud käsitlustele võib järeldada, et tööstusettevõttes on sobivaks tasustamismeetodiks tulemustasustamine. Tulemustasu on meetod, mis pakub töötajale stiimuleid oma soorituse tõstmiseks, sellest saavad kasu nii ettevõtte kui töötaja. Nagu uuringu tulemustest selgus, ei oma tööstussektori töötajate jaoks olulist vahet, kas tegemist on individuaalse või meeskonnapõhise sooritusega seotud tulemustasuga. Siinkohal on valik ettevõtte juhi

käes, kes vastavalt ettevõtte suurusele, tööjaotusele ja teistele aspektidele tuginedes saab valida sobiva tulemustasustamise meetodi.

2. ETRA BALTI AS JA ETRA OY TÖÖTAJATE TÖÖSOORITUSE JUHTIMINE

2.1 Etra Balti AS ja Etra OY üldiseloostus, uurimismetoodika ja valim

Magistritöö empiirilises osas keskendutakse kahe tööstusettevõtte TS juhtimise süsteemi analüüsimisele ning süsteemi arendamiseks vajalike soovitude välja töötamisele. Käesolevas alapeatükis antakse ülevaade uuringus osalenud ettevõtetest ning hetkel kasutusel olevatest TS juhtimise süsteemidest. Lisaks selgitab autor lahti ankeetküsitluse ja intervjuude küsimuste koostamise protsessi, nende ülesehituse ja sisu. Käsitlust leiab ka uuringu läbiviimise protsess.

Etra Balti AS on Eestis tegutsev tööstusettevõtte, mille tegevuse hulka kuulub lisaks tootmisele ka kliendi soovile vastavate jooniste koostamine, erinevate tehniliste materjalide maale toomine ning nende müük tootmisettevõtetele. Ettevõttes töötab kokku 19 inimest, 13 Tallinnas, kolm Tartus ja kolm Rakveres. Etra Balti AS on spetsialiseerunud tööstussektoris ning kuna tegu on väikse ettevõttega siis on äärmiselt oluline, et igal töötajal oleksid antud valdkonnas vajalikud teadmised ja oskused. Viimase nelja aasta jooksul on ettevõttes olnud suureks murekohaks töötajate pidev vahetumine.

Ettevõtte kogemuse põhjal võib väita, et tööturul on raske leida vastava väljaõppega oskustöölisi ning sellest tulenevalt kulutab ettevõtte pidevalt ressursse uute töötajate leidmisele ning nende koolitamisele. Lisaks sellele on ettevõtte areng taandunud. Ühe võimaliku põhjusena ettevõtte probleemidele näeb töö autor ettevõttes kasutatavat TS juhtimise süsteemi. Hetkel on kasutusel hindamismeetod vestluse näol juhi ja töötaja

vahel kord aastas, antud vestluse tulemusi ei registreerita ning hilisem analüüs puudub. Tasustamissüsteem koosneb fikseeritud põhipalgast ning kvartali-põhisest tulemustasust, mis jagatakse kõigi ettevõtte töötajate vahel. Autor leiab, et TS juhtimise süsteemi arendamine aitab vähendada ettevõtte murekohti, mis on seotud töötajate pideva vahetumisega.

Lisaks Etra Baltile viis autor läbi analüüsi ka Soomes emaettevõtte Etra OY ühes osakonnas (edaspidi kasutatud Etra OY), mille tegevusalad on samad mis Etra Balti ASl. Etra OY on viimase kolme aasta jooksul kasvatanud märkimisväärselt oma masinaparki ning suurendanud töötajate arvu. Etra OYs on hetkel 49 töötajat, kellest 23 on tootmisosakonnas ning 26 turundusosakonnas. Sarnaselt Etra Balti töötajatele on ka seal tegemist personaliga. Etra OYs on kasutusel TS juhtimissüsteem, mille käigus määratakse töötajate eesmärgid ning neid suunatakse nende täitmise käigus. Hindamissüsteemina on kasutusel hindamis- ja arenguvestlused mis toimuvad kord aastas ning mille tulemused registreeritakse vastavale dokumendile (vt lisa 1). Enne vestluse toimumist täidavad mõlemad vestluspartnerid ankeedi. Tulemused analüüsitakse üheskoos vestluse käigus läbi ning proovitakse leida lahendus tekkinud probleemidele ja küsimustele. Dokumendid säilitatakse ning neid kasutatakse järgmise aasta vestlusel aasta jooksul toimunud arengu väljaselgitamiseks. Töötasustamissüsteemina on kasutusel fikseeritud töötasu, millele lisandub igakuine meeskonnapõhine tulemustasu.

Tabel 8. Etra Balti AS ja Etra OY töötajate sotsiaal-demograafilised tunnused 2015 aastal.

Valim	Sugu	Vanus	Tööstaaž	TS hindamismeetod
Etra Balti AS				
n=19 (100%)	naine= 4 in. mees= 15 in.	...-30.a= 8 in.	...-3.a= 8 in.	hindamis- ja arenguvestlus
		31-50.a= 9 in.	4-10.a= 9 in.	
		51-... a= 2 in.	11-...a= 2 in.	
Etra OY				
n=45 (92%)	naine= 11 in. mees= 34 in.	...-30.a= 6 in.	...-3.a= 0 in.	hindamis- ja arenguvestlus
		31-50.a= 29 in.	4-10.a= 21 in.	hindamisskaala meetod
		51-... a= 10 in.	11-...a= 24 in.	

Allikas: autori koostatud

Tabelis 8 on välja toodud Etra Balti AS ja Etra OY töötajate sotsiaal-demograafilised tunnused ning ettevõtetes kasutusel olevad hindamismeetodid. Etra Balti AS töötajatest on 79% mehed ja 21% naised. Personali keskmine tööstaaž antud ettevõttes 2015. aasta aprillikuu seisuga on 4,8 aastat ning keskmine töötajate vanus 34,7 aastat. Etra OY töötajad jagunevad sarnaselt Etra Balti AS töötajatega, 25% personalist on naised ning 75% mehed. töötajate keskmiseks vanuseks on 2015. aasta aprillikuu seisuga 41,5 aastat ning keskmine tööstaaž 12,3 aastat. Mõlema ettevõtte töötajad on sarnaste oskuste, teadmiste ja töökohustustega, kuid Etra Balti AS töötajate tööstaaž on märkimisväärselt väiksem kui Etra OY (vt. tabel 8). Küsides antud näitaja kohta tagasisidet Etra Balti AS töötajate käest selgus, et nad ei näe ettevõttes töötades ei enda ega ettevõtte arengut. Lisaks leiavad nad, et viimastel aastatel lahkunud töötajad on olnud keskmisest kõrgema sooritusega ning lahkumise on põhjustanud arengu peatumine. Ettevõtte juht tõdeb, et on tehtud vigu töötajatest loobumisel ning see võib olla seotud hetkel mitte toimiva TS juhtimise süsteemiga.

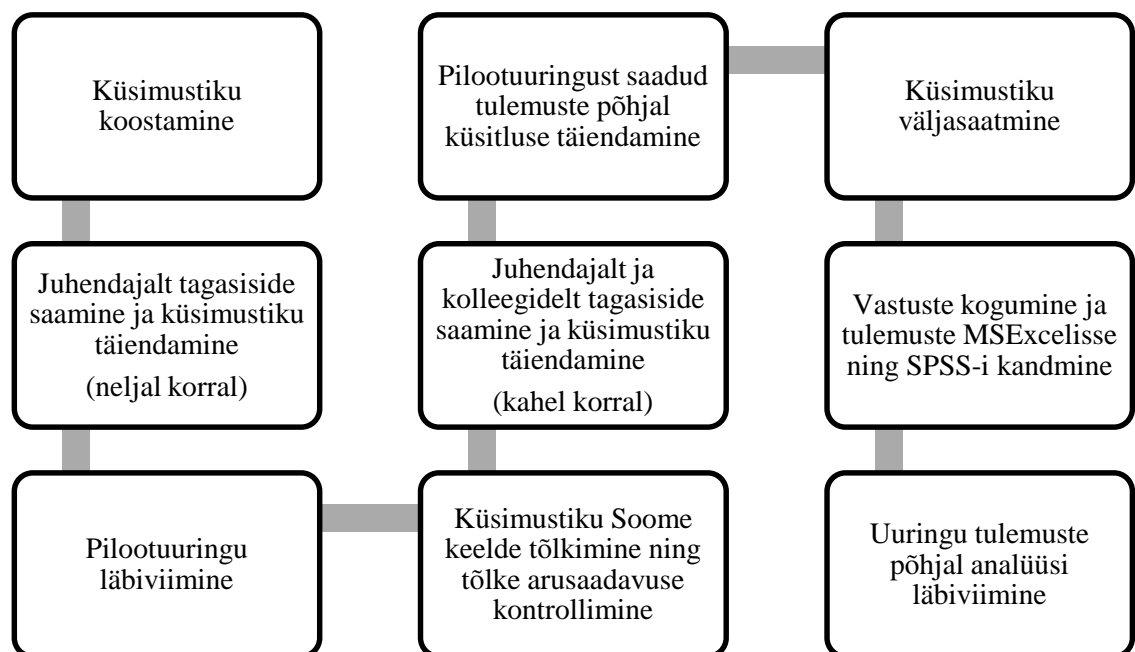
Magistritöö raames läbi viidud uuringus soovib autor välja selgitada, kuivõrd rahul on Etra Balti AS töötajad hetkel kasutusel oleva TS juhtimise süsteemiga ning kas selle puudumine võib olla üheks võimalikuks põhjuseks, miks ettevõtte personal pidevalt vahetub ning areng on taandunud. Võrdlusmomendi loomiseks viis töö autor uuringu läbi ka Etra OY töötajate vahel, eesmärgiga välja selgitada, kuivõrd rahul on nemad kasutatava TS juhtimise süsteemiga ning kas sellel võib olla positiivne seos ettevõtte arengule. Etra Balti AS ja Etra OY personaliks on töötajad, kellel on vajalikud teadmised tehnilistest materjalidest, jooniste koostamise, lugemise ja klendi soovile vastava toote valmistamise oskused. Ettevõtete Etra Balti AS ja Etra OY personali hulka kuuluvad tootmisjuht, müügijuht, tootmisinsenerid, tootegrupi juhid ja müügiinsenerid.

Magistritöö empiirilises osas valis autor uurimismeetoditeks dokumendianalüüsi, ankeetküsitluse ja intervjuud. Dokumendianalüüsi käigus uuriti Etra OYs kasutusel olevat hindamis- ja arenguestluse ankeeti ning teostati tõlge soome keelest eesti keelde, eesmärgiga selgitada välja millistele aspektidele Etra OYs läbiviidava hindamis- ja arenguestluse käigus keskendutakse (vt lisa 1). Eesmärk oli läbi viia uuring nii Eesti kui Soome ettevõtte töötajate hulgas ning antud valimi puhul osutus ankeetküsitlus

kõige otstarbekamaks. Intervjuud viidi läbi Etra Balti AS juhi ja kolme töötajaga eesmärgiga selgitada ankeetküsitluse tulemuste tagamaid.

Yang *et al.* (2006: 603) käsitle kohaselt on küsitluste puhul peamiseks probleemiks küsimuste üldistatus ja ebamäärasus, samuti võib probleeme tekitada küsimuste mitmeti tõlgendamine. Siinkohal pidas autor otstarbekaks pilootuuringu läbiviimist, milles osales neli töötajat sarnases valdkonnas tegutsevast ettevõttest. Lisaks palus autor pilootuuringus osalejatel anda soovitusi täiendavateks teemadeks, mis peaksid uuringus hõlmatud olema. Saadud vastuste põhjal täiendas ja parandas autor küsimusi nii, et need oleksid paremini mõistetavad ning kataksid töö teemast lähtuvalt uurimist vajavad aspektid. Enne ja pärast pilootuuringu läbiviimist täiendas autor koostöös magistrirühma juhendajaga küsimustikku kuuel korral eesmärgiga saada võimalikult põhjalik ja täpne küsimustik, mis annaks piisavalt vajalikku informatsiooni analüüsi tegemiseks.

Pilootuuringut ning küsitluse koostamist võib pidada edukaks, kuna peale uuringu läbi viimist palus autor Etra Balti AS ja Etra OY töötajatelt tagasisidet küsimustiku arusaadavuse kohta ning vaid kaks töötajat leidsid, et üks väide polnud piisavalt arusaadav. Küsimustiku väljatöötamise ja läbiviimise protsess on kujutatud joonisel 3.



Joonis 3. Küsimustiku väljatöötamise ja läbiviimise protsess 2015.aastal. Autori koostatud.

Magistritöös kasutatud küsimustik on autori koostatud (vt lisa 2) ning lähtudes antud töö teoreetilistest alapeatükkidest, koosneb kolmest osast: TS juhtimine, TS hindamine ja töötasustamine. Iga plokk sisaldab väiteid, millele vastajad said valida skaalalt (0 - ei oska vastata; 1 - ei ole üldse nõus; 2 - ei ole osaliselt nõus; 3 - nii ja naa; 4 - osaliselt nõus; 5 - täiesti nõus) endale kõige sobivama variandi ning ühte avatud küsimust. Väiteid on kokku 44 ja avatud küsimusi kolm (üks iga ploki kohta). Avatud küsimused lisas autor eesmärgiga saada töötajatelt täpsemat informatsiooni eesmärkide seadmise, juhi toetuse ja soovitud muudatuste kohta TS hindamis- ja tasustamissüsteemis.

Küsimustiku esimene osa keskendus ettevõtete TS juhtimisele, eesmärkidele, tööülesannetele, arendamisele, kommunikatsioonile ning töötajate kaasamisele TS juhtimise protsessi. Eesmärkide puhul soovis autor teada saada, kas töö eesmärgid on arusaadavalt esitatud ning millist mõju avaldavad need töötaja sooritusele. Lisaks sellele uuriti kas individuaalsed eesmärgid on kooskõlas ettevõtte eesmärkidega ning mil määral on töötajad kaasatud eesmärkide seadmise protsessi. Tööülesannete juures keskenduti tööülesannete arusaadavusele ning sellega kaasneva vastutuse mõistmisele. Tähelepanu pöörati ka töötajate soovile ennast arendada ning tööalasele kommunikatsioonile. Lisaks sellele küsiti, kas töötajate ideid ja ettepanekuid võetakse arvesse ning kas nad soovivad olla rohkem kaasatud ettevõtte TS juhtimisse. Esimese osa lõpetas avatud küsimus, kus küsiti mil viisil eesmärgi välja töötatakse, kuidas töötajaid sellesse protsessi kaasatakse ning mil viisil toetab juht eesmärkide saavutamist.

Küsimustiku teine osa koosnes väidetest, mis keskendusid TS hindamisele ja selle seosele töötaja sooritusega. Töötajate käest sooviti teada saada, kas personali hindamine toetab ettevõtte eesmärkide saavutamist ning kas teadmine, et nende TS hinnatakse paneb neid rohkem pingutama. Lisaks uuriti, kas töötajad saavad piisavalt tagasisidet oma TS kohta ning kas neile on selgitatud mille alusel nende TS hinnatakse. Tähelepanu pöörati ka kolleegide hinnangu olulisusele ja uuriti, kas TS hindamine toob välja nende tööalased puudused. Keskenduti ka tagasisidestamisele, mille käigus sooviti teada saada, kas töötajad saavad juhiga piisavalt arutada TS seonduvaid küsimusi ning kui olulised on juhiga läbi viidud vestlused töötaja TS parandamiseks ja kas need võiksid tihedamini toimuda. Sarnaselt esimesele osale lõpetas ka küsimustiku hindamise osa avatud küsimus, kus uuriti milliseid TS hindamisnäitajaid ja –meetodeid võiks

personali hindamiseks rakendada, kuivõrd õiglaseks peavad töötajad personali TS hindamist ning mida nad soovivad muuta TS hindamisel.

Küsimustiku kolmandas osas uuriti tasustamisega seotud aspekte, mis on seotud põhipalga ja tulemustasuga. Töötajatelt küsiti, kas nende põhipalk on motiveeriv ning vastavuses töökohustustega. Lisaks sellele uuriti töötajate rahulolu praeguse tulemustasustamise süsteemiga ning kas see paneb neid töökohal rohkem pingutama. Samuti uuriti millist mõju avaldab tulemustasu töötaja motiveeritusele, kas kasutusel olev süsteem on töötajate arvates õiglane ning kuidas võib tulemustasu mõjutada kvaliteeti tootmis- ja turundusosakonnas. Lisaks uuriti töötajate teadlikkust tulemustasu arvutamise kohta ning mil määral vähendab tulemustasu saamine töötaja soovi ennast arendada. Kolmanda osa lõpetas avatud küsimus, kus paluti vastajatel selgitada mil viisil tuleks määrata töötasu suurus, milliseid tulemustasu komponente oleks otstarbekas kasutada ning mida soovivad töötajad töötasustamise süsteemis muuta. Autor leiab, et koostatud küsimustik aitas saada piisavalt informatsiooni Etra Balti AS ja Etra OY TS juhtimise, hindamise ja tasustamise kohta.

Etra Balti AS töötajate seas viidi küsitlus läbi paberkandjal eesmärgiga saada vastused kõigilt töötajatelt. Anonüümsuse tagamiseks eraldati küsimustike jaoks eraldiseisvas ruumis sahtel, kuhu vastajad said täidetud küsimustikud 10 päeva jooksul endale sobival ajal tagastada, sel viisil ei olnud võimalik kindlaks teha, milline töötaja on millise ankeedi täitnud. Eesmärk sai edukalt täidetud, kuna vastused õnnestus saada kõikidelt ettevõtte töötajatelt. Sellest tulenevalt on võimalik töö empiirilises osas teha järeldusi kogu ettevõttele, sest valim on täielik.

Etra OY töötajate seas viidi läbi veebipõhine uuring, kuna paberkandjal küsitluse edastamine oleks osutunud liiga keeruliseks. Etra OY töötajate seas võimalikult suure valimi saamiseks ning küsimuste valesti mõistmise vältimiseks tõlgiti küsimustik soome keelde (vt. lisa 3). Eestikeelne küsimustik tõlgiti soome keelde filoloogi poolt ning tõlke arusaadavust aitas kontrollida Etra Balti AS juht, kellel on 15 aastane soome keele kõnelemise kogemus. Tagamaks Etra OY töötajate võimalikult suure valimi, palus autor abi Etra OY juhilt, kes edastas töötajatele veebipõhise küsitluse interneti aadressi. Etra

OYs töötab hetkel 49 inimest, kellest 45 vastasid küsimustikule, mis tagas väga hea vastamise määra -92% ettevõtte töötajatest.

Uuringu käigus viis autor läbi intervjuu Etra Balti AS juhi Raivo Kõrmiga. Intervjuu toimus Etra Balti AS Tallinna kontoris 10.04.2015. Intervjuu käigus võrdles autor juhi ja töötajate arvamust TS hindamise ja töötasustamise süsteemi toimimise kohta ning selgitas välja juhi ja töötajate vastuvõtlikkuse TS juhtimise süsteemi muutmisele. Intervjuu viidi läbi peale ankeetküsitluse tulemuste analüüsimist, kuna küsitlustest selgus mitmeid probleeme, mille kohta soovis autor juhilt vajalikke täpsustusi küsida, et teha järeldusi ja ettepanekuid TS juhtimise süsteemi arendamiseks.

Ankeetküsitluse käigus saadud hinnanguid analüüsis autor MS Excel programmi abil ja leidis töötajate keskmised hinnangud küsitud väidetele ning mil viisil erinevad töötajate hinnangud sõltuvalt nende tööstaažist (välja toodud need hinnangud, mis erinesid sõltuvalt töötaja tööstaažist). Selgitamaks välja, kas Etra Balti AS ja Etra OY töötajate keskmised hinnangud on statistiliselt olulised viis autor läbi Mann-Whitney U-testi, kus käsitles neid väiteid, mis tõlke arusaadavuse kontrolli käigus osutusid üheti mõistetavaks (ühe väite puhul ei osutunud see võimalikuks).

Uuring viidi läbi mõlemas ettevõttes tootmis- ja turundusosakonnas. Kuna Etra Balti AS töötajate arv on väike, siis analüüsis autor uuringu tulemusi üldiselt kogu ettevõtte töötajate seas ning ei eristanud tulemusi osakondade lõikes. Etra OY valim andis autorile võimaluse analüüsida tulemusi nii turundus- kui ka tootmisosakonna lõikes. Kui osakondades olid hinnangud erinevad siis tõi autor lisaks üldistele tulemustele hinnangud välja ka tootmis- ja turundusosakonna lõikes. Enamjaolt olid vastused Etra OY osakondades suhteliselt sarnased, sellest tulenevalt on enamus analüüsi teinud Etra Balti AS ja Etra OY üldiste tulemuste põhjal. Lisaks sellele tuuakse analüüsis välja avatud vastuste käigus töötajate käest saadud informatsiooni ning leitakse väidetele antud hinnangutele täpsemaid selgitusi. Autor soovis analüüsi käigus moodustada tervikpildi ettevõtte TS juhtimise süsteemist, sellest tulenevalt on kasutatud lisaks töötajate vastustele ka selgitava ja täpsustava informatsiooni saamiseks Etra Balti AS juhiga läbi viidud intervjuu tulemusi.

Peale ankeetküsitluse tulemuste analüüsimist soovis autor sügavuti välja selgitada ankeetküsitluse teel saadud tulemuste tagamaid. Selleks koostas autor analüüsi tulemuste põhjal intervjuu küsimused (vt lisa 4) ning viis läbi intervjuud kolme Etra Balti AS töötajaga. Enne intervjuu läbiviimist palus autor intervjuueeritavatel tutvuda uuringu tulemuste ja intervjuuküsimustega, et nad saaksid ennast ette valmistada. Selgitamaks uuringutulemusi on intervjuude käigus saadud vastused ja informatsioon lisatud uuringu analüüsile.

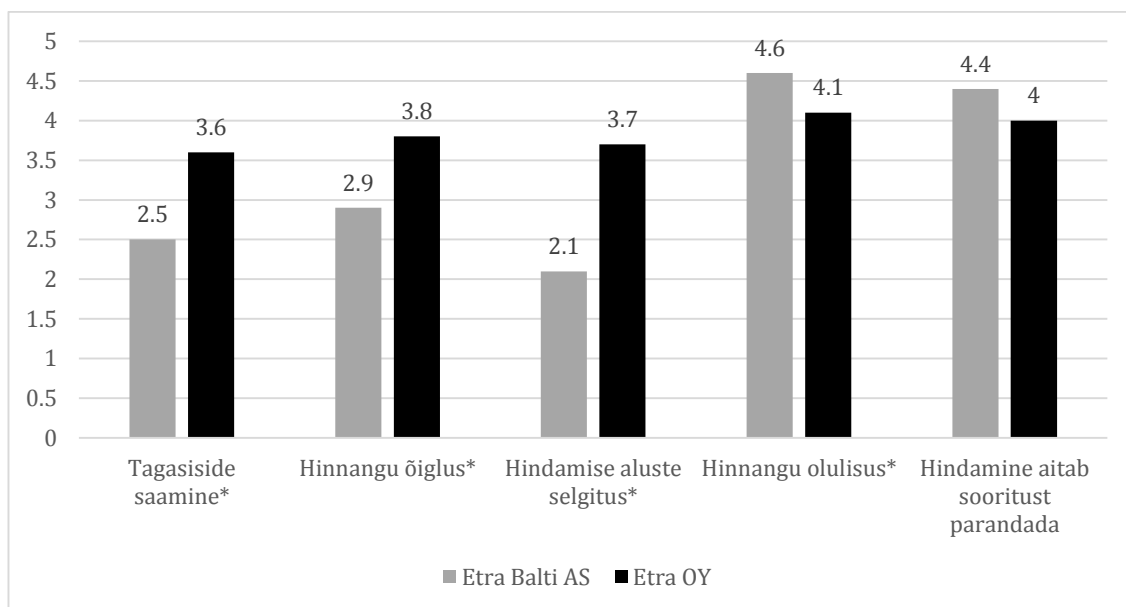
Uuringutulemuste analüüsimiseks kasutas autor MS Excel ja SPSS programme. Etra Balti AS ja Etra OY hinnangute võrdluseks kasutas autor Mann-Whitney U-testi ning selgitas välja, millised hinnangud on teineteisest statistiliselt erinevad, testi tulemused on välja toodud lisa 5. Etra OY töötajate tööstaaži gruppide lõikes hinnangutes erinevusi ei esinenud, Etra Balti AS töötajate hinnangud erinesid tööstaaži gruppide lõikes. Autor tõi välja need hinnangud, mis olid Etra Balti AS töötajate tööstaažist sõltuvalt erinevad ning kontrollis nende statistilist erinevust Kruskal-Wallise H-testi abil. Uuringutulemuste analüüsile toetudes tegi autor mõlema ettevõtte juhile ettepanekuid TS juhtimise süsteemi arendamiseks.

Magistritöö empiirilise osa piiranguks on uuringu läbi viimine ja ettepanekute tegemine vaid kahele tööstusettevõttele, millest tulenevalt on magistritöö väärtus oluline just nendele ettevõtetele ning ei pruugi olla üldistatav teistele ettevõtetele.

2.2 Etra Balti AS ja Etra OY töötajate töösoorituse hindamise eripärad

Käesolevas alapeatükis analüüsitakse TS hindamise süsteeme ettevõtetes Etra Balti AS ja Etra OY. Analüüsi käigus tuuakse välja ettevõtete vahelised suurimad erinevused ning selgitatakse välja nende põhjustajad. Analüüsitakse ka kasutusel olevat hindamissüsteemi ning uuritakse, kui oluline ja millisel tasemel on töötajate hinnangul TS hindamine ning mil viisil võib see aidata kaasa töötaja tööalasele sooritusele. Uuringu käigus soovitakse informatsiooni saada ka hetkel kasutusel oleva hindamissüsteemi õigluse kohta ning mida sooviksid töötajad muuta TS hindamisel.

Etra Balti AS ja Etra OY töötajate keskmised hinnangud tagasiside saamisele, TS hinnangu õiglusele ja hindamise aluste selgitusele on välja toodud joonisel 3. Hinnangud tagasisidele ning TS hindamise õiglusele erinevad ettevõtete lõikes suurel määral (vt joonis 4) ning on Etra Balti AS töötajate seas suhteliselt madalal tasemel.



*keskmistel hinnangutel statistiliselt oluline erinevus $p < 0,05$ (vt lisa 5)

Joonis 4. Etra Balti AS ja Etra OY töötajate üldised hinnangud TS hindamise tagasiside, õigluse ja olulisuse kohta 2015. aastal (5 palline skaala: 1-ei ole üldse nõus ... 5 - täiesti nõus; autori koostatud kogutud andmete baasil)

Etra Balti AS töötajate hinnangul on kõige suuremaks probleemiks see, et neile ei ole täpselt selgitatud mille alusel nende TS hinnatakse. Väitele „mulle on täpselt selgitatud mille alusel minu TS hinnatakse“ anti keskmiseks hinnanguks 2,1 palli ning mitte ükski töötaja ei olnud antud väitega täielikult nõus. Etra OY töötajad hindasid selgitustööd keskmiselt 3,7 palliga ning kaks kolmandikku töötajatest oli väitega pigem või täielikult nõus. Siinkohal võib järeldada, et Etra Balti ASis on selgitustöö madalal tasemel ning see võib põhjustada ettevõttes TS hindamise madalat taset. Analoogsele järeldusele on jõudnud ka Dessler (2013: 285), kes väidab samuti, et protsessi selgitus on alustalaks edukale TS hindamise juhtimisele.

Lisaks selgitustöö puudulikkusele leidsid Etra Balti AS töötajad, et ka tagasiside andmine ei ole piisav. Keskmiselt hinnati tagasiside andmist 2,5 palliga, seejuures ei olnud mitte ühtegi töötajat, kes oleks täielikult nõustunud väitega, et nad saavad

piisavalt tagasisidet oma TS kohta. Avatud vastustest selgus, et Etra Balti AS töötajad saavad enamjaolt tagasisidet juhilt olukordades, kus käibe suurus on antud kuul liiga väike ning juht palub neil rohkem pingutada. Töötajad leidsid, et antud tagasiside pigem tekitab neis halba enesetunnet ning ei suurenda soovi pingutada. Nad lisasid, et tunnevad puudust tagasisidest, mis oleks positiivse tooniga ning nende sooritust tunnustav. Antud selgitusest võib järeldada, et töötajate jaoks on tagasiside oluline mõjutaja nende TS tõstmisele, tuleb lähtuda positiivsest ja arendavast tagasisidest ning vältida negatiivse tagasiside andmist. Etra Balti AS töötajad leiavad, et tihti ei soovi nad muud kui, et nende sooritust märgataks ning neid kiidetakse. Etra OY töötajad hindasid tagasiside saamist keskmiselt 3,6 palliga.

Töötajate avatud vastustest selgus, et Etra OY juhilt saavad nad tagasisidet kord aastas toimuvatel hindamis- ja arenguveestlustel, kuid leiavad, et sooviksid juhilt tihedamini tagasisidet saada. Siinkohal leiab autor, et mõlemas ettevõttes tuleks rohkem tähelepanu pöörata töötajatele TS kohta tagasiside andmisele. Tagasiside olulisusele pöörab tähelepanu ka Schraeder *et al.* (2007: 21-23) kes leiab, et tagasiside käigus saadud informatsiooni põhjal näeb töötaja, millised on tema jaoks problemaatilised valdkonnad ning mida ta peab oma sooritusel parandama.

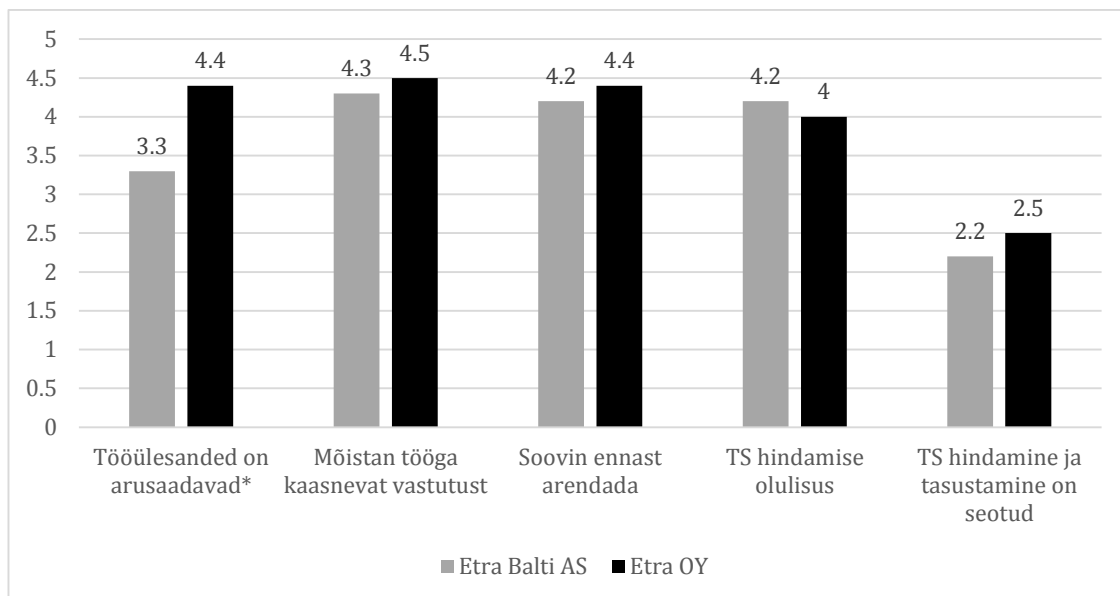
Intervjuust Etra Balti AS müügiinseneriga (autori intervjuu, Lauri Lukas) selgus, et hetkel on tagasiside andmine puudulik ning ta leiab, et tagasiside käigus ootab ta nii positiivset kui negatiivset tagasisidet. Tagasiside andmiseks tuleb juhil kursis olla pooleliolevate projektidega ning nende õnnestumisel töötajat kiita ja tunnustada. Negatiivse soorituse korral peaks sellele järgnema juhivoolne tagasiside ja arutelu, et läbi selle tulevikus oma sooritust parandada. Suurkliendihaldur (autori intervjuu, Jörgen Saago) lisas, et tagasiside andmiseks peab juht kursis olema töötajate igapäevaste tööalaste tegevustega ning tagasisidet tuleks anda igapäevaselt. Lisaks sellele oleks otstarbekas tagasisidet jagada ka iganädalastel koosolekutel, kus on võimalik tagasisidet anda kolleegide ees ning sellega kaudselt mõjutada ka nende sooritust, kuna nii on võimalus tekitada töötajates soovi saada sarnaselt tunnustatud.

Etra Balti AS töötajad leiavad, et ka hindamise õiglus on suhteliselt madalal tasemel (vt joonis 4), Etra OY töötajate vastused hinnangu õigluse kohta olid enamjaolt positiivsed

ning keskmiselt hindasid nad seda 3,8 palliga, sealjuures ei andnud ükski töötaja hindeks vähem kui 3 palli. Jawahar (2007: 739) käsitluse kohaselt seisneb TS hindamise edukus selles, et töötaja peab hindamise käigus tajuma õiglust.

Kuigi Etra Balti ASis on TS hindamine üldiselt madalal tasemel, tuli uuringu tulemustest välja, et töötajate jaoks on olulise tähtsusega hinnang, mis nende sooritusele määrati. Etra Balti AS töötajad hindasid antud väidet keskmiselt 4,6 palliga, sealjuures vaid üks töötaja andis madalama hinnangu kui 4 palli, Etra OY töötajate poolt antud hinnang soorituse olulisusele oli mõnevõrra madalam (vt joonis 4). Samuti leidsid mõlema ettevõtte töötajad, et TS hindamine aitab neil tulevikus oma sooritust parandada, Etra Balti AS töötajad hindasid hindamise mõju soorituse parandamisele keskmiselt 4,4 palliga. Etra OY töötajad hindasid väidet madalamalt, andes keskmiseks hinnanguks 4,0 palli. Kuigi Etra Balti AS TS hindamine on madalal tasemel võib tulemusest lähtudes väita, et töötajate jaoks on hindamine siiski suure tähtsusega ning nad leiavad, et hinnang nende tööle aitab neil tulevikus oma TS parandada. Analoogetele järeldusele jõudis ka Subramaniam (2010: 13-14) leides, et TS hindamine selgitab millisel tasemel töötaja on oma tööülesandeid täitnud ning mil viisil saab ta tulevikus oma sooritust parandada.

Järgnevalt on joonisele 5 koondatud uuringus osalenud ettevõtete personali keskmised hinnangud tööülesannete arusaadavusele, tööga kaasneva vastutuse mõistmisele, enese arendamise soovile ning TS hindamise ja tasustamise seostele. Kõige madalamaks osutus hinnang mõlema ettevõtte töötajate seas TS hindamise ja tasustamise seosele (vt joonis 5).



*keskmistel hinnangutel statistiliselt oluline erinevus $p < 0,05$ (vt lisa 5)

Joonis 5. Etra Balti AS ja Etra OY töötajate üldised hinnangud TS hindamisele, tööülesannete arusaadavusele, vastutusele ning TS hindamise ja töötasu vahelisele seosele 2015. aastal (5 palline skaala: 1-ei ole üldse nõus ... 5 - täiesti nõus; autori koostatud kogutud andmete baasil)

Küsitluse vastuste analüüsi käigus selgus, et Etra Balti AS töötajate jaoks on nende tööülesannete arusaadavus keskmisel tasemel (vt joonis 5), kõige madalamad hinnangud andjad olid kuni 3 a. tööstaažiga töötajad (keskmine 2,3 palli, $p=0,002$). Antud väidet selgitab töötaja vastus, kes leiab, et kuna tegu on väikse ettevõttega siis tihtipeale võib juhtuda, et töötajatel on mitmeid ülesandeid, mille olemasoluga juht kursis ei ole. Sellisel juhul on tavaliselt keegi töötajatest initsiatiivi näidanud ning ülesande täitnud. Siinkohal tekibki ettevõttes olukord, kus tööülesanded on küll osaliselt määratud, kuid mingi osa neist on siiski lahtised ning ei ole töötajatele arusaadavad. Etra OY töötajad leiavad, et nende ettevõttes on tööülesanded arusaadavad ning selgelt määratletud, antud väide sai keskmiseks hinnanguks 4,4 palli. Antud tulemustest võib järeldada, et Etra OY töötajatele on tööülesandeid piisavalt selgitatud ning need on töötajate jaoks arusaadavad.

Mõlema ettevõtte töötajad hindavad kõrgelt väiteid „mõistan oma tööga kaasnevat vastutust“ ning „soovin ennast pidevalt tööalaselt arendada“. Siinkohal sõltusid Etra Balti AS töötajate vastused väitele „soovin ennast pidevalt tööalaselt arendada“ nende tööstaažist ($p=0,02$). Kõige madalama tööstaaži grupis (...-3a.) olid hinnangud kõige

kõrgemad (keskmine 4,9 palli), keskmises tööstaaži grupis (4-10 a.) oli keskmiseks hinnanguks 4,0 palli ja kõige kõrgema tööstaažiga töötajate seas (11-...a.) oli keskmiseks hinnanguks 2,5 palli.

Antud tulemustest võib järeldada, et töötajad on oma tööülesandeid täites vastutustundlikud ning ühtlasi soovivad ennast pidevalt tööalaselt arendada. Autor leiab, et antud omadused on nii tööstusettevõtte kui ka teiste sektorite töötajate jaoks äärmiselt olulised, kuna see aitab näiteks tähtaegadest kinni pidada ning hoiab ära hooletu käitumise klientide tellimustega. Võib väita, et Etra Balti AS koosseisus on hetkel töötajad, kes on valmis pingutama ja ennast arendama, kuid nad vajavad juhipoolset suunamist ja toetust.

Etra Balti AS töötajad leiavad, et nende jaoks on TS hindamine ettevõtte tulemuslikkuse tagamisel olulise tähtsusega hinnates antud väidet 4,2 palliga. Antud tulemus on kõrgem kui Etra OY töötajate hinnang, milleks oli keskmiselt 4 palli. Üks Etra Balti AS töötajatest selgitas, et ta näeb juba viimasel paaril aastal ettevõttes arengu taandumist ning leidis, et selle üheks põhjustajaks võib olla see, et töötajate rakendamine ei ole optimaalne. Veel lisati, et töötajate arust ei oma juht ülevaadet personali igapäevasest tööalasest tegevusest ning sellest tulenevalt on ettevõtte areng taandunud. TS hindamise otstarbekal kasutamisel on võimalik rakendada töötajaid ettevõtte tulemuslikkuse parandamiseks.

Uuringu tulemustest selgus tõsiasi, et mõlema ettevõtte töötajad leiavad, et TS hindamine ja töötasustamine ei ole piisavalt hästi seotud. Antud aspektile oleks siiski vaja tähelepanu pöörata, kuna läbi nende kahe tegevuse sidumise on võimalik tasustamissüsteemi muuta töötajate jaoks õiglasemaks ning nad muutuvad TS hindamise süsteemile vastuvõtlikumaks kui nad näevad, et see on otseselt seotud nende tasustamisega.

TS hindamise ja töötasustamise sidumise hinnangut kommenteeris Etra Balti AS Tartu osakonna juhataja (autori intervjuu, Tõnis Tamm) järgmiselt. Etra Balti ASis on välja kujunenud teatud osa töötajad, kes on teistest tugevama sooritusega ning suurema töötahtega, kuid nende pingutusi ei märgata ega tunnustata, kuna TS hindamine on madalal tasemel. Ta leiab, et enne kui ei määrata kindlaid aluseid, mille põhjal töötajate

sooritust hinnatakse ei ole võimalik TS hindamist ja töötasustamist omavahel siduda. Intervjuu käigus selgus, et juhul kui antud aspektidele lähiajal tähelepanu pöörama ei hakata ning selgeid süsteeme ei rakendata, võivad allesjäänud oskuste ja kogemustega töötajad ettevõttest lahkuda.

Autor koondas Etra Balti AS ja Etra OY töötajate keskmised hinnangud TS hindamise kommunikatsiooni puudutavate aspektide kohta tabelisse 9. Kommunikatsiooni puudutavate väidete puhul erinesid Etra OY töötajate vastused osakondade lõikes (vt tabel 9) ning seetõttu on hinnangud lisaks üldistele toodud välja ka osakondade kaupa.

Tabel 9. Etra Balti AS ja Etra OY töötajate TS hinnangud müügitulemuste kui töösoorituse hindamisnäitaja ning vahetu juhi käest saadud hinnangute eripärade kohta (uuringu tulemustel 2015 aastal).

	Etra Balti AS	Etra OY	Olulisus- tõenäosus p	Etra OY		Olulisus- tõenäosus p
		Üldine		Tootmine	Turundus	
Müügitulemuste analüüs annab tööle hinnangu	2,1	2,6	0,078	2,2	2,9	0,023*
Saan juhiga arutada TS seonduvaid küsimusi	2,3	4,1	0,000*	3,9	4,3	0,224
Vestlused on olulised TS parandamiseks	3,5	3,9	0,245	3,8	4,1	0,104
Vestlused TS osas võiksid tihedamini toimuda	3,5	3,3	0,277	3	3,6	0,067

*keskmistel hinnangutel statistiliselt oluline erinevus $p < 0,05$ (vt lisa 5)

Allikas: autori koostatud kogutud andmete baasil (5 palline skaala: 1-ei ole üldse nõus ... 5 - täiesti nõus; autori koostatud kogutud andmete baasil)

Kõige madalamalt hindasid Etra Balti AS töötajad müügitulemuste analüüsist saadavat hinnangut (keskmiselt 2,1 palli). töötajate avatud vastustest selgus, et nad peavad antud analüüsi suhteliselt kasutuks, kuna seda tehakse liiga lühikese perioodi lõikes ning selle käigus ei lähtuta üldpildist. Lisaks sellele leidsid töötajad, et müügitulemuste langus ei tähenda, et töötajate sooritus oleks olnud kehv vaid see võib sõltuda paljudest muudest näitajatest.

Etra OY töötajate seas erinesid vastused osakondade lõikes, tootmisosakonna töötajad leidsid, et müügitulemuste analüüs ei anna nende sooritusele piisavat hinnangut ning

hindasid antud väidet 2,2 palliga, turundusosakonna töötajad hindasid seda aga 2,9 palliga ning leidsid, et mingil määral võivad need analüüsid nende sooritusele hinnangu anda. Lisaks sellele leidsid Etra Balti AS töötajad, et nad ei saa juhiga piisavalt arutada oma TS seonduvaid küsimusi, antud väide sai keskmiseks hinnanguks 2,3 palli. Siinkohal leiab autor, et antud probleem on Etra Balti ASi TS hindamise süsteemi suureks puuduseks, kuna üle poole vastajatest leidis, et nad pigem ei saa või üldse ei saa juhiga antud küsimusi arutada.

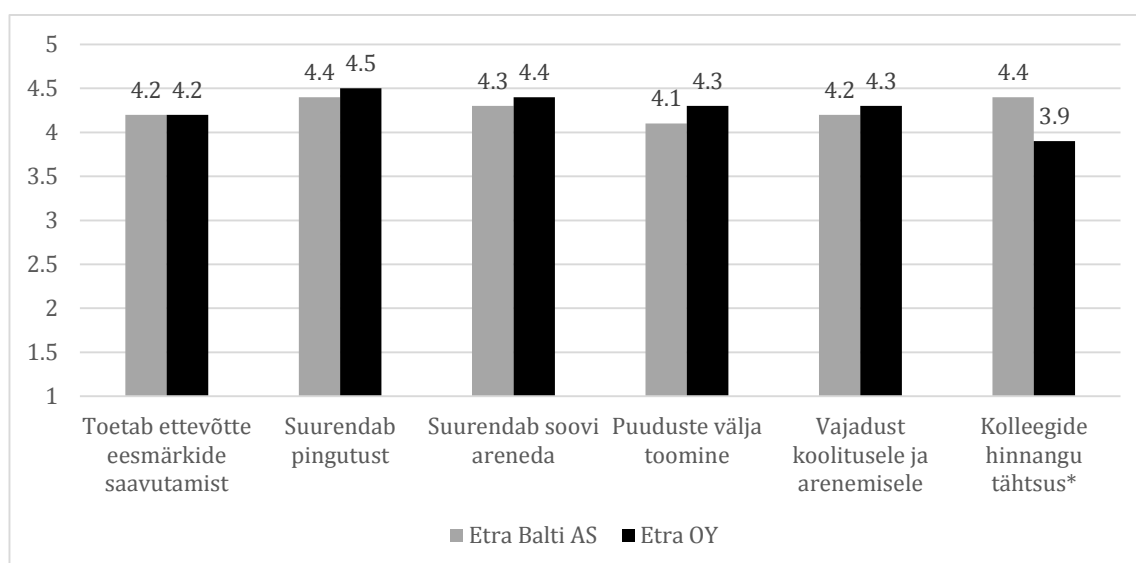
Autor leiab, et kommunikatsioon ja võimalus juhiga TS seotud probleemide arutamiseks on oluline aspekt töötaja soorituse parandamiseks ning selle puudumine võib muuta töötajad soorituse parandamisel ükskõikseks, kuna nad tunnevad, et juht ei pööra sellele tähelepanu. Etra OY töötajad hindasid antud väidet 4,1 palliga, seejuures turunduse osakond andis hinnanguks 4,3 palli. Siinkohal tuleb Etra Balti AS ja Etra OY töötajate vastuste vahel välja märgatav erinevus, sellest tulenevalt leiab autor, et Etra Balti AS TS juhtimise süsteemi üheks suurimaks puuduseks on vähene kommunikatsioon. Juhi ja töötajate vahelise kommunikatsiooni arendamisele oleks mõistlik tähelepanu pöörata, sest juhil on võimalus selle käigus töötajate käest vajalikku informatsiooni saada.

Intervjuust Etra Balti AS Tartu osakonna juhatajaga (autori intervjuu, Tõnis Tamm) selgus, et otsused, mis iganädalastel Tallinna kontoris läbi viidavatel koosolekutel vastu võetakse ei jõua Tartu ja Rakvere osakondadeni. Ta lisab, et on teinud ettepaneku tuua Tartu ja Rakvere töötajad koosolekule Skype vahendusel, kuid see lahendus on siimaani rakendamata. Ta leiab, et piisaks ka sellest, kui üks osalejatest kirjutaks üles koosolekul käsitletud teemad, vastu võetud otsused, püstitatud eesmärgid ning edastaks informatsiooni ka Tartu ja Rakvere osakonnale. Kasutades antud lahendust oleksid ettevõttes toimuvate protsesside ja muutustega kursis ka osakonnad, kes ei puutu igapäevaselt peakontoriga kokku. Tartu osakonna juhataja Tõnis Tamm leiab, et sel viisil avaneks ka temal võimalus anda oma panus ettevõtte arengusse ning jagada oma ideid muutuste tegemiseks.

Vestluste sageduse osas on tulemused ettevõtetes suhteliselt sarnased, Etra Balti AS töötajad avaldavad suuremat soovi vestluste tihendamiseks, hinnates seda 3,5 palliga

ning Etra OY töötajad hindavad antud väidet sarnaselt (vt tabel 9). Uuringu tulemustele toetudes tuleb välja seos, mis näitab, et kuna Etra Balti AS töötajatel ei ole võimalust tekkinud probleeme juhiga piisavalt arutada, siis nad ei tunneta ka vestluste olulisust oma TS parandamisele. Seda näitab Etra OY töötajate hinnang vestluste olulisusele, mis on keskmiselt 3,9 palli ning turundusosakonnas veelgi kõrgem (vt tabel 9). Kui Etra OY töötajad on antud väitega pigem nõus, siis Etra Balti AS töötajad hindavad vestluse olulisust oma TS parandamiseks keskmiselt ehk 3,5 palliga, kõige madalamaks osutus hinnang tööstaaži grupis 11-...a. (keskmiselt 2 palli, $p=0,003$). Siinkohal võib järeldada, et tihendades töötajate ja juhi vahelist kommunikatsiooni ja muutes selle sisukamaks, võivad töötajad näha vestlustes positiivseid tulemusi oma TS parandamiseks.

Etra Balti AS ja Etra OY töötajate hinnangud väidetele, mis uurisid TS hindamise mõju nende sooritusele on koondatud joonisele 6. Siinkohal olid mõlema ettevõtte töötajate hinnangud sarnasel tasemel (vt joonis 6) ning peaaegu kõik keskmised hinnangud olid kõrgemad kui 4 palli, antud tulemus näitab, et TS hindamisel on töötajate sooritusele positiivne mõju.



*keskmistel hinnangutel statistiliselt oluline erinevus $p<0,05$ (vt lisa 5)

Joonis 6. Etra Balti AS ja Etra OY töötajate üldised hinnangud TS hindamise mõjust nende sooritusele 2015. aastal (5 palline skaala: 1-ei ole üldse nõus ... 5 - täiesti nõus; autori koostatud kogutud andmete baasil)

Mõlema ettevõtte töötajad leidsid, et TS hindamine toetab ettevõtte eesmärkide saavutamist ning hindasid seda võrdselt 4,2 palliga. Etra Balti AS töötajad leiavad, et nad pingutavad ennast tööalaselt rohkem kui teavad, et nende TS hinnatakse - antud

väitele andsid töötajad keskmiseks hinnanguks 4,4 palli (Etra OY töötajate hinnang oli analoogne). Antud tulemustest võib järeldada, et mõlema ettevõtte töötajad näevad tugevat seost TS hindamise ja ettevõtte eesmärkide saavutamise vahel ning leiavad, et olles teadlikud TS hindamisest, suurendavad nad oma pingutust tööülesannete täitmiseks. Intervjuust Etra Balti AS juhiga (autori intervjuu, Raivo Kõrm) selgus, et hetkel ettevõttes töötajate hindamist läbi ei viida, kuna antud tegevuses ei ole seni osatud näha otsest kasu ettevõtte arengule. Siinkohal on autor veendunud, et Etra Balti AS juht peaks kaaluma töötajate hindamise kasutusele võtmist, sest nagu uuringust selgus leiavad töötajad, et TS hindamine on oluline ning hindamise toimumisel kasvatavad töötajad oma sooritust. See ongi koht, kus ettevõtte võib TS hindamisest saada reaalselt kasu ning arenemisvõimalust.

Lisaks pingutuse suurenemisele leidsid töötajad, et TS hindamine suurendab nende soovi ennast tööalaselt arendada. Etra Balti AS töötajad hindasid antud seost 4,3 palliga, seejuures 89,5% vastajatest olid väitega pigem või täiesti nõus. Etra OY töötajate arvamus oli sarnane ning keskmine hinnang jäi täpselt samale tasemele. Mõlema ettevõtte töötajad leidsid, et TS hindamine aitab välja tuua nende tööalased puudused. Etra Balti AS töötajad hindasid väidelt keskmiselt 4,1 palliga ning Etra OY töötajad 4,3 palliga, seejuures mitte ükski töötaja kummastki ettevõttest ei andnud hinnanguks alla 3 palli. Lisaks puuduste välja toomisele leidsid mõlema ettevõtte töötajad, et TS hindamise käigus on võimalik välja selgitada, mis vallas on vajalik edasine koolitus ja arendamine. Sarnaselt eelnevale olid ka siin hinnangud ettevõtete lõikes sarnased, Etra Balti AS töötajad hindasid väidet 4,2 palliga ning Etra OY töötajad 4,3 palliga.

Lisaks osutus Etra Balti AS töötajate seas väga oluliseks kolleegide hinnang nende tööle, mis sai keskmiseks hindeks 4,4 palli, siinkohal erinesid hinnangud ka tööstaaži lõikes. Kõige kõrgemaks osutus keskmine hinnang ...-3a. tööstaažiga töötajate seas (4,7 palli) ning kõige madalamaks 11-...a. tööstaažiga töötajate seas (3,5 palli). Etra OY töötajate seas ei ole kolleegide hinnang nii oluline kui Etra Balti AS töötajate jaoks ning nad hindasid seda 3,9 palliga. Autor leiab, et need tulemused on tugevaks aluseks TS hindamise süsteemi loomisele, kuna töötajatel on juba arusaam antud meetodi olulisusest nende tööalasele sooritusele ning sellest tulenevalt on nad süsteemile

vastuvõtlikumad. Etra OY töötajad, kellel on juba kogemusi TS hindamise mõjudele leiavad samuti, et hindamine aitab kaasa nende töölasele arengule. Uuringu tulemuste põhjal võib öelda, et mõlema ettevõtte töötajad leiavad, et TS hindamine aitab neil välja tuua nende töölased puudused ning suurendab enda arendamise soovi.

Etra Balti AS töötajate käest saadi avatud vastuste abil antud hinnangute kohta täpsemat informatsiooni. Üks töötajatest tõi välja, et rohkem tähelepanu tuleks pöörata tootmisosakonna tellimuse täitmise võimekusele. Hetkel pidurdavad tootmisvõimekust vanad masinad ning seetõttu on tootmise hindamine tööliste põhjal suhteliselt keeruline ning ei pruugi olla õiglane, kuna osad tööd valmivad uuematel masinatel ning teised vanematel pinkidel. Tootmise puhul on oluline töötada välja erinevate tootepartiide jaoks erinevad standardid (aja kulu, materjali kulu jne.) ning mõõta tulemusi läbi nende standardite. Veel lisati, et hindamisel võiks arvestada töö kvaliteeti, tähtaegadest kinnipidamist, töötaja erialaseid oskusi, tööaja otstarbekat kasutust, orienteeritust meeskonnatöösse ning kolleegidesse suhtumist. Siinkohal on autor veendunud, et TS hindamisel on tähtis veenduda protsessi õigluses ning selgitada töötajatele millistel alustel tema TS hinnatakse ja kuidas see on seotud tema tööalase arenguga.

Tulemustest lähtuvalt võib järeldada, et Etra Balti ASis on TS hindamise juures kõige suuremad murekohad protsessi selgitamisel, tagasiside andmisel ning hindamise õiglusel, Etra OY töötajate seas on antud aspektid keskmisest kõrgemal tasemel, kuid autor leiab siiski, et ka seal tuleks parandada tagasiside andmist ning protsesse rohkem selgitada, kuna need on TS hindamisel olulise tähtsusega. Mõlema ettevõtte töötajate jaoks on TS hindamine tähtsal kohal ning nad näevad, et hinnangud aitavad neil enda sooritust parandada, mistõttu saab autor järeldada, et töötajatele tagasiside andmine võib kaasa aidata nende TS parandamisele.

2.3 Etra Balti AS ja Etra OY töötajate töötasustamise eripärad

Käesolevas alapeatükis analüüsitakse töötasustamise süsteeme ettevõtetes Etra Balti AS ja Etra OY. Analüüsi käigus pööratakse tähelepanu ettevõtete vahelistele suurimatele erinevustele ning selgitatakse välja nende põhjustajad. Uuringu tulemusi võrreldakse

väidete põhjal ja võetakse arvesse ka küsitluse avatud vastustest saadud informatsiooni ning leitakse seoseid töötajate hinnangute vahel. Analüüsitakse töötajate põhipalga ja tööülesannete sisu, tulemustasustamise süsteemi selgust ja töötajate rahulolu antud süsteemiga. Lisaks uuritakse, millist mõju võib avaldada tulemustasustamine töötajate eesmärkide saavutamisele, arenemise soovile ning tehtud töö kvaliteedile.

Järgnevalt on tabelisse 10 koondatud Etra Balti AS ja Etra OY keskmised hinnangud põhipalga ja tulemustasu süsteemide kohta. Etra OY töötajate hinnangud väidete kohta, mis puudutasid põhipalga ja tulemustasu süsteemi olid osakondades erinevad (vt tabel 10). Sellest tulenevalt on tulemused lisaks üldistele hinnangutele esitatud ka eraldi tootmis- ja turundusosakonna kaupa.

Tabel 10. Etra Balti AS ja Etra OY töötajate hinnangud põhipalgale ja selle vastavusele töökohustuste ning tulemustasustamise eripäradega (uuringu tulemustel 2015 aastal).

	Etra Balti AS	Etra OY	Olulisus- tõenäosus p	Etra OY		Olulisus- tõenäosus p
		Üldine		Tootmine	Turundus	
Põhipalk on motiveeriv	3,2	1,9	0,000*	1,7	2,2	0,039*
Töökohustused ja põhipalk on vastavuses	3,2	1,8	0,000*	1,5	1,8	0,076
Tulemustasu suurendab pingutust	3,8	4	0,820	4,0	4,1	0,492
Rahulolu tulemustasu süsteemiga	2,4	3,9	0,000*	3,8	4,0	0,246
Tulemustasu süsteem on õiglane	2,3	3,8	0,000*	3,7	3,8	0,722

*keskmistel hinnangutel statistiliselt oluline erinevus $p < 0,05$ (vt lisa 5)

Allikas: autori koostatud kogutud andmete baasil (5 palline skaala: 1-ei ole üldse nõus ... 5 - täiesti nõus)

Uuringu tulemustest selgus, et Etra OY töötajate jaoks ei ole nende põhipalk motiveeriv ning samuti ei ole põhipalk vastavuses nende töökohustustega. Etra OY töötajad hindasid motiveerivat põhipalka keskmiselt 1,9 palliga, seejuures oli hinnang eriti madal tootmisosakonnas, kus hinnati väidet 1,7 palliga ning mitte ühegi Etra OY töötaja hinnang ei ületanud 3 palli. Etra OY tootmisosakonna töötajad hindasid väga madalalt ka töökohustuste ja põhipalga vastavust andes hindeks vaid 1,5 palli, turundusosakonnas oli seis natukene parem ning hinnang osutus veidi kõrgemaks (vt tabel 10). Lisaks madalatele hinnangutele kommenteerisid Etra OY töötajad ka avatud vastustes,

et nende põhipalk on liiga madalal tasemel ning nad soovivad, et see oleks kõrgem ja seda võiks siduda näiteks ettevõttes töötatud ajaga. Üks töötajatest leidis, et ettevõttes kasutusel olev põhipalga määramise süsteem on töötajate suhtes ebaaus ning seda tasuks paindlikumaks muuta.

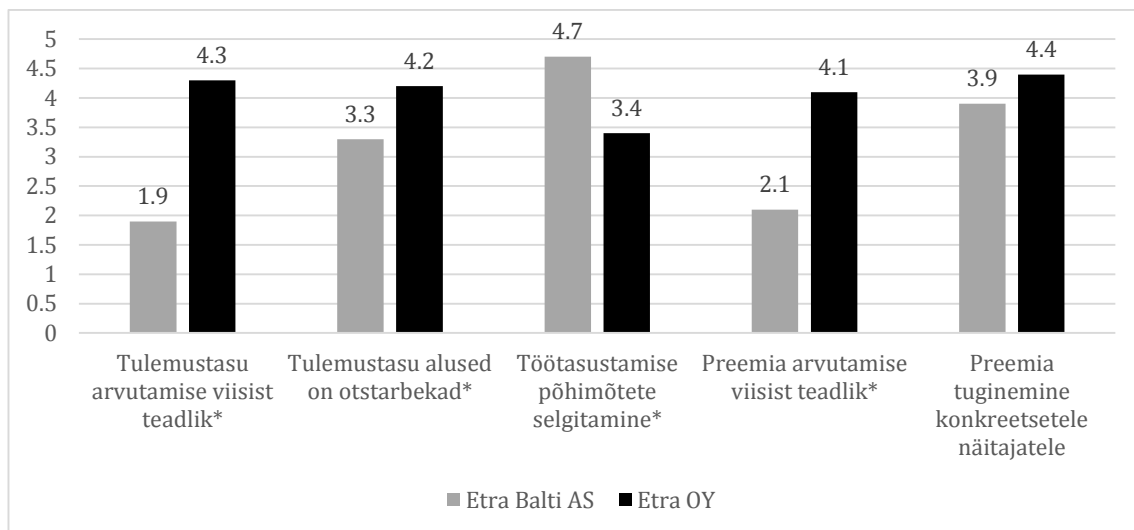
Erinevalt Etra OY töötajatest on Etra Balti AS töötajate jaoks põhipalk ning töökohustuste ja põhipalga suhe keskmise tasemega (vt tabel 10). Põhipalka hinnati 3,2 palliga ning täpselt sama hinnang anti ka tööülesannete ja põhipalga vastavusele. Töötajate vastustest tuli välja, et kuigi nad leiavad, et põhipalk on keskmisel motiveerival tasemel, on põhipalk töötajate vahel ebavõrdne, kuna ettevõttes on mitmel töötajal tunduvalt suurem töökoormus, kuid see vahe ei väljendu kuidagi nende põhipalgas. Lisaks sellele tõid töötajad välja, et praegune põhipalkade võrdne tase töötajate lõikes võib suurema sooritusega töötajad viia madalama soorituseni ning ükskõiksuseni. Etra Balti AS juhiga (autori intervjuu, Raivo Kõrm) läbi viidud intervjuust tuli välja, et ettevõtte eesmärk on hoida ettevõtte lõikes põhipalka keskmisel tasemel ning puudub soov põhipalkade erinevale tasemele viimiseks. Autor leiab, et antud lähenemine ei ole kõige efektiivsem, kuna kõrgema sooritusega töötajad võivad tunda, et nende panust ei väärtustata piisavalt. Üheks võimaluseks töötajate tööülesannete ja töötasu vastavusse viimiseks on tulemustasustamise kasutamine, millele keskendub järgnev analüüs.

Kuigi Etra OY töötajad leiavad, et nende põhipalk ei ole motiveeriv ning tööülesannete ja põhipalga vastavus on madal, siis on antud ettevõttes rahulolu tulemustasustamise süsteemiga keskmisest kõrgemal tasemel. Uuringu tulemustest selgus, et tulemustasu saamine suurendab töötajate pingutust mõlemas ettevõttes, Etra OY töötajad hindasid seda 4,0 palliga ning Etra Balti AS töötajad 3,9 palliga, seejuures kolmveerand töötajatest pigem või täielikult nõustusid antud väitega. Siinkohal võib väita, et mõlema ettevõtte töötajad leiavad, et tulemustasu suurendab nende tööalast pingutust. Uuringu tulemustele sarnasele järeldusele jõudis ka Kalmi *et al.* (2012: 1643-1644) leides, et tulemustasu süsteemide kasutamine võib kasvatada töötajate tööalast sooritust. Töö autor leiab, et tulemustasustamise abil saab juht kasvatada läbi töötajate soorituse tõstmise ettevõtte tootlikkust ja arengut.

Etra OY töötajad on nii tulemustasustamise süsteemiga kui ka selle õiglusega pigem rahul. Sellest võib järeldada, et Etra OY tulemustasustamise süsteem on hästi juurutatud ning annab ettevõttele võimaluse läbi töötajate areneda, seejuures tekitades neis tunde, et nende sooritust väärtustatakse piisavalt. Erinevalt Etra OY töötajatest on Etra Balti AS töötajate rahulolu tulemustasustamisega madalal tasemel. Töötajad hindasid antud väidet vaid 2,4 palliga ning ka avatud vastustest selgus, et kasutusel olev tulemustasustamissüsteem on nende silmis ebasobiv. Lisaks sellele hindasid töötajad ka tulemustasu süsteemi õiglust väga madalalt, vaid 2,3 palliga. Seda hinnangut toetasid ka avatud küsimuste vastused, kus töötajad leidsid, et nad eelistaksid varianti, kus tulemustasu on seotud individuaalse tööalase sooritusega.

Intervjuust Etra Balti AS juhiga (autori intervjuu, Raivo Kõrm) selgus, et ettevõttes on hetkel kasutusel meeskonnapõhine tulemustasu jagamine – meeskonnaks arvestatakse kogu ettevõtet tervikuna. Tulemustasu maksmine seisneb kvartali lõikes määratud kasumi ületamises ning kindel protsent sellest summast läheb töötajate vahel jagamisele. Jagamine toimub järgmiselt: 50% läheb jagamisele kõigi ettevõtte töötajate vahel ning 50% nende vahel, kelle sooritus on olnud parem. Intervjuu käigus selgus, et hetkel puuduvad objektiivsed kriteeriumid, mille alusel selgitatakse välja need töötajad kelle sooritus on olnud parem ning mille alusel saaks neid kõrgemalt tasustada. Siinkohal leiab autor, et hetkel kasutusel oleva tulemustasu suuruste määramine toimub ebaselgetel alustel ning ei ole seotud töötajate TS hindamisega.

Joonisele 7 on koondatud keskmised hinnangud väidetele, mis uurisid töötajate teadlikkust ja arusaamist kasutatavatest töötasustamise süsteemidest. Väited olid seotud tulemustasu aluste, tulemustasu ja preemia arvutamiseviiside teadlikkusega ning töötasustamise põhimõtete selgitamisega.



*keskmistel hinnangutel statistiliselt oluline erinevus $p < 0,05$ (vt lisa 5)

Joonis 7. Etra Balti AS ja Etra OY töötajate teadlikkus ja arusaamine töötasustamise süsteemidest 2015. aastal. (Keskmised; 5 palline skaala: 1-ei ole üldse nõus ... 5 - täiesti nõus; autori koostatud kogutud andmete baasil)

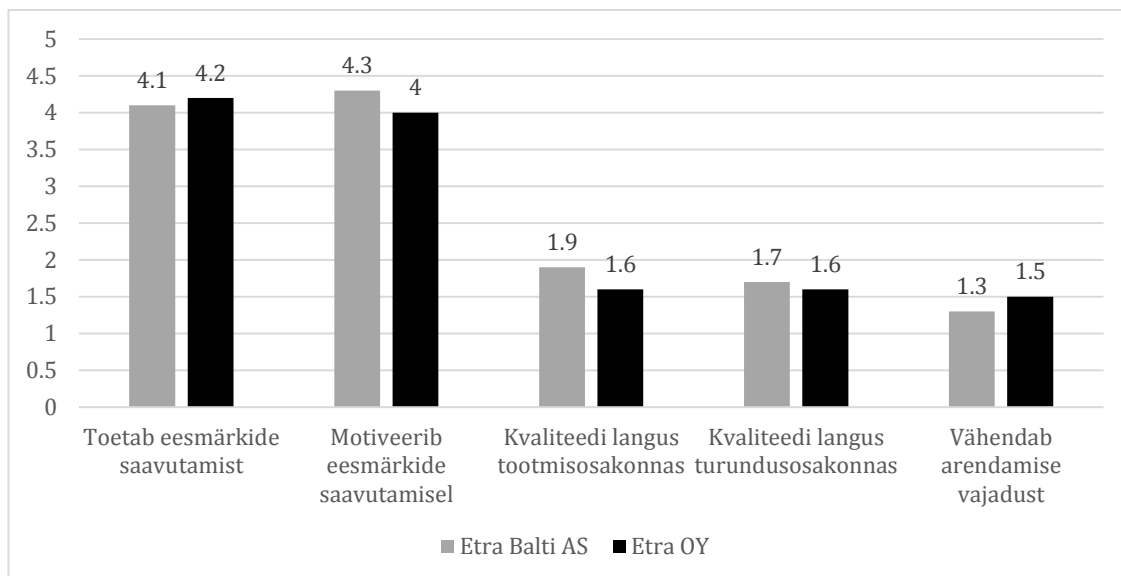
Uuringu tulemustest selgub, et Etra Balti AS töötajad ei ole kursis tulemustasu ega preemia arvutamise viisidega. Tulemustasu arvutamise teadlikkuse hinnangud erinesid ka vastajate tööstaaži lõikes ($p=0,002$), kõige madalama tööstaažiga töötajate keskmiseks hinnanguks oli 1,1 palli ning alates nelja aastase tööstaažiga töötajate puhul 2,6 palli. Etra OY töötajad aga leiavad, et nad on pigem kursis nii tulemustasu kui preemia arvutamise viisidega. Etra Balti AS töötajate hinnangut selgitab töötaja vastus, kes leiab, et tulemustasu määramine tuleks viia vastavusse töötaja sooritusega ning alati ei tohiks aluseks võtta vaid käibenumbreid vaid analüüsida tuleks ka laiemat tervikut, näiteks töötaja arengut. Selle hinnangu peaks juht objektiivselt andma ning tal peaks olema täpne ülevaade töötaja tööalastest tegevustest. Ühiselt seatud eesmärkide täitumise puhul leiavad töötajad, et premeerida tuleks kogu meeskonda. Veel lisavad töötajad, et tulemustasu määramise kriteeriumid peavad olema läbipaistvad, selgelt formuleeritud ning kõigile töötajatele arusaadavad.

Etra Balti AS töötajad leiavad, et ettevõttes kasutusel olevaid töötasustamise põhimõtteid tuleks töötajatele põhjalikumalt selgitada, hinnates antud väidet keskmiselt 4,7 palliga, mis on siinkohal kõige kõrgem hinnang tulemuste lõikes. Sellest võib järeldada, et ettevõttes ei pöörata töötasustamise põhimõtete selgitamisele piisavalt tähelepanu. Nagu eelnevalt selgus, ei ole Etra Balti AS töötajatel piisavalt võimalust

juhiga töölaseid probleeme arutada, kuid see on autori hinnangul kriitilise tähtsusega, et juht oskaks arvestada töötajate soovidega. Autori arvates on lahenduseks avatud kommunikatsioon töötajate ja juhi vahel, et juhini jõuaks vajalik informatsioon puuduste kohta ning ta saaks oodatud selgitusi anda. Etra OY töötajad leiavad samuti, et mingil määral oleks vaja ka nende ettevõttes töötasustamise põhimõtteid rohkem selgitada.

Etra OY töötajate hinnangul on tulemustasu maksmise alused pigem otstarbekad, Etra Balti AS töötajad ei hinda antud väidet nii kõrgelt ning annavad hinnanguks keskmiselt 3,3 palli, seejuures kolm inimest ei osanud küsimusele vastata. Siinkohal on Etra Balti ASi töötajal ilmselt raske määrata tulemustasu maksmise aluste otstarbekust, kuna selgus, et töötajad ei ole teadlikud mil viisil tulemustasu üldse arvutatakse ning samuti oli ettevõttes ka tasustamissüsteemide selgitus väga madalal tasemel. Mõlema ettevõtte töötajad soovivad, et preemia maksmine tugineks konkreetsetel näitajatel (vt joonis 7). Autor leiab, et Etra Balti AS juhil tasuks tähelepanu pöörata töötajate soovile ning muuta preemia ja tulemustasustamine individuaalse sooritusega vastavaks. Antud viisil tõstab see töötajate rahulolu ning nähes selget seost oma soorituse ja tasu vahel paneb see neid ka rohkem tööalaselt pingutama. Analoogsetele tulemustele jõudsid ka Merriman ja Deckop (2007: 1033), kes väitsid, et töötajad, kes tunnetavad oma töötasu seotust tööalase sooritusega, on valmis töökohal rohkem pingutama.

Etra Balti AS ja Etra OY töötajate keskmised hinnangud tulemustasu mõjust eesmärkide saavutamisele, töö kvaliteedile ning enese arendamisele on välja toodud joonisel 8. Antud väidete puhul olid mõlema ettevõtte töötajate hinnangud suhteliselt sarnased (vt joonis 8) ning töötajad leidsid, et tulemustasu toetab ja motiveerib neid eesmärkide saavutamisel.



Joonis 8. Etra Balti AS ja Etra OY töötajate üldised hinnangud tulemustasu mõjust eesmärkide saavutamisele, töö kvaliteedile ja töötajate arendamisele 2015. aastal. (5 palline skaala: 1-ei ole üldse nõus ... 5 - täiesti nõus; autori koostatud kogutud andmete baasil)

Kuigi tulemused näitasid, et Etra Balti AS töötajad ei ole rahul hetkel kasutusel oleva tulemustasustamise süsteemiga, leiavad nad siiski, et tulemustasu maksmine toetab ettevõtte eesmärkide saavutamist. Nad hindavad antud väidet 4,1 palliga ning üks töötajatest täpsustas, et tulemustasustamine tekitab temas suuremat soovi eesmärke täita ning leidis, et individuaalsete eesmärkide täitmine toetab ettevõtte eesmärkide täitmist. Siinkohal võib öelda, et tulemustasustamine on hea meetod, mille abil töötajate sooritust suurendada ning seeläbi toetada ettevõtte eesmärkide saavutamist. Seda toetab ka kõrge hinnang väitele „tulemustasu motiveerib mind eesmärkide saavutamisel“, mille keskmiseks hinnanguks osutus 4,3 palli ning vaid üks vastaja andis hinnanguks 3 palli. Tulemuste põhjal võib järeldada, et Etra Balti ASis on otstarbekas juurutada tulemustasustamise süsteem, millel on selged alused ning mis on töötajatele arusaadav. Tähelepanu on vaja pöörata ka süsteemi selgitusele ning sidumisvõimalusele töötajate tööalase sooritusega. See annaks ettevõttele võimaluse areneda, kuna töötajad leiavad, et nende sooritust ja motivatsiooni on võimalik läbi tulemustasu maksmise kasvatada.

Eelnevat järeldust toetavad ka Etra OY töötajate kõrged hinnangud väidetele „tulemustasu maksmine toetab ettevõtte eesmärkide saavutamist“ ja „tulemustasu motiveerib mind eesmärkide saavutamisel“ (vt joonis 8). Nagu eelnevalt selgus,

põhineb Etra OYs kasutusel olev tulemustasustamise süsteem selgetel alustel ja on õiglane ning töötajad on sellega rahul. Siinkohal saavad Etra OY töötajad omast kogemusest öelda, et neil kasutusel olev tulemustasu süsteem toetab ettevõtte eesmärkide saavutamist ning motiveerib töötajaid eesmärkide saavutamisel. Nende tulemuste põhjal võib öelda, et kuigi Etra OY töötajad ei ole rahul oma põhipalgaga, on ettevõtte juht suutnud juurutada tulemustasu süsteemi, mis on töötajate jaoks atraktiivne ning soorituse tõstmist toetav. Seda täiendab ka avatud vastustest saadud info, kus töötajad leidsid, et neile meeldib süsteem, kus tasu suurus sõltub nende sooritusest ning nad ei pea kellegi teise peale lootma. Veel lisati, et süsteem paneb neid tööalaselt rohkem pingutama ja ennast ületama. Autor leiab, et Etra OY ettevõtte juht on leidnud tõhusa viisi pakkumaks rahulolu nii töötajale kui kasu ettevõtte arengule.

Mõlema ettevõtte töötajad leidsid, et nad ei ole nõus väitega tulemustasu mõjust kvaliteedi langusele nii tootmis- kui turundusosakonnas. Mõlemad väited kvaliteedi languse kohta said hindeks keskmiselt alla 2 palli ning see näitab, et Etra Balti AS ja Etra OY töötajad ei näe tulemustasus ohtu kvaliteedi langusele. Võib öelda, et antud tulemus on igati positiivne, sest tulemustasustamise süsteem ei tohi tekitada negatiivset mõju. Efektiivne tulemustasustamise süsteem pakub võrdselt eeliseid nii töötajale kui ettevõttele. Etra Balti AS juht leidis, et ilmselt võib tulemustasustamine seada ohtu töötajate töö kvaliteedi ning leidis, et on vaja välja töötada meetodid mille abil antud probleemi kontrollida.

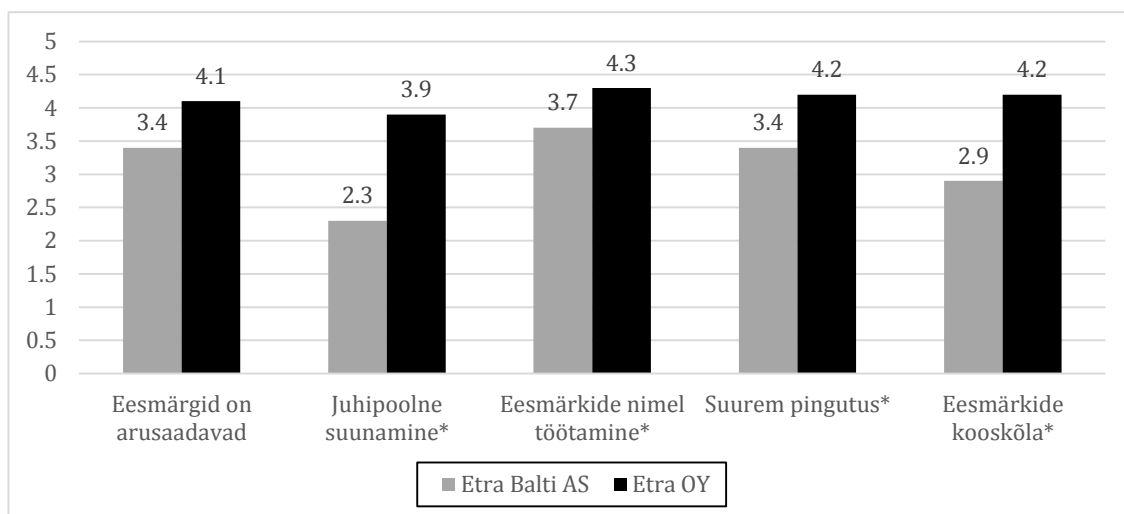
Uuringu käigus selgus positiivse tulemusena, et kummagi ettevõtte töötajad ei näe tulemustasus võimalikku ohtu nende arenemisvajaduse vähendamisele. Etra OY töötajad hindasid antud väidet 1,5 palliga ning Etra Balti AS töötajad 1,3 palliga, mis on ühtlasi ka kõige madalam hinnang kogu uuringu tulemuste lõikes. See tulemus näitab, et mõlema ettevõtte töötajad soovivad ennast pidevalt tööalaselt arendada ja täiendada ning tulemustasu maksmine ei vähenda antud soovi. Analoogetele järeldusele jõudis ka Feng *et al.* (2014: 132) leides, et tööstussektori töötajate jaoks on treeningud ja koolitused väga olulised, kuna läbi selle saavad nad tõsta oma motivatsiooni ning väärtust tööturul. Siinkohal võib järeldada, et uuritud ettevõtete juhid ei tohiks näha ohtu töötaja arenemissoovi taandumisest seoses tulemustasu saamisega, kuna personal soovib ennast pidevalt tööalaselt arendada.

Uuringu tulemustest selgus, et Etra Balti AS töötajate kõige madalamad keskmised hinnangud olid tulemustasu arvutamise viisi teadlikkusele ning tulemustasusüsteemi õiglusele. Lisaks selgus, et Etra Balti AS töötajad leiavad, et tulemustasu motiveerib neid eesmärkide saavutamisel. Etra OY töötajate keskmised hinnangud näitasid, et nende jaoks ei ole põhipalk motiveeriva suurusega, kuid nad on rahul kasutusel oleva tulemustasustamisesüsteemiga ning leiavad, et see on õiglane.

2.4 Etra Balti AS ja Etra OY töötajate töösoorituse juhtimise süsteemi arendamise võimalused

Käesolevas alapeatükis analüüsitakse mõlema ettevõtte personali hinnanguid eesmärkidele, pingutustele ja juhtimisele. Uuringu tulemustest selgub mil viisil tunnetavad töötajad juhipoolset toetust eesmärkide saavutamisel, mil määral on ettevõtte ja individuaalsed eesmärgid kooskõlas ning millise hinnangu annavad töötajad ettevõttesisesele kommunikatsioonile. Uuringu tulemuste analüüsi kokkuvõtteks teeb autor Etra Balti ASle ja Etra OYle ettepanekuid TS juhtimise süsteemi arendamise võimalusteks.

Järgnevalt analüüsitakse Etra Balti AS ja Etra OY personali keskmisi hinnanguid eesmärkidele ja juhtimisele. Antud väidete puhul olid Etra Balti AS töötajate hinnangud võrreldes Etra OY töötajate hinnangutega märkimisväärselt madalamad (vt joonis 9), lisaks sellele ei olnud mitte ühegi väite puhul Etra Balti AS töötajate keskmine hinnang kõrgem kui 3,7 palli.



*keskmistel hinnangutel statistiliselt oluline erinevus $p < 0,05$ (vt lisa 5)

Joonis 9. Etra Balti AS ja Etra OY töötajate üldised hinnangud juhipoolsele suunamisele ning eesmärkide olulisusele 2015. aastal. (5 palline skaala: 1-ei ole üldse nõus ... 5 - täiesti nõus; autori koostatud kogutud andmete baasil)

Joonisel 9 kujutatud vastuste analüüsist selgus, et kõige suurem erinevus kahe ettevõtte vahel seisneb selles, et Etra Balti AS töötajad hindavad juhipoolset suunamist eesmärkide saavutamisele väga madalalt (2,3 palli) ning Etra OY töötajad leiavad, et juhipoolne suunamine on heal tasemel (3,9 palli). Samuti nägid Etra Balti töötajad madalat taset individuaalsete ja ettevõtte eesmärkide vahelises kooskõlas, nad hindasid seda 2,9 palliga, sealjuures leidsid Etra OY töötajad, et nende ettevõttes on individuaalsed ja ettevõtte eesmärgid omavahel kooskõlas.

Avatud vastustest selgus, et Etra Balti AS töötajad leiavad, et ettevõttes ei ole töötajatele juhi poolt otseseid eesmärke seatud ning nad seavad endale ise eesmärke, mis aga ei pruugi olla kooskõlas ettevõtte eesmärkidega, kuna keegi ei oma nende üle kontrolli. Intervjuust Etra Balti AS juhiga (autori intervjuu, Raivo Kõrm) selgus, et ta nõustub töötajate arvamusega ning leiab samuti, et eesmärkide seadmisele ei ole eriti tähelepanu pööratud ning võib öelda, et need on pigem määramata. Töötajad lisasid, et on tekkinud olukord, kus kõik töötajad liiguvad erinevates suundades ning ei oma ettekujutust ühtsest eesmärgist, mida soovitakse saavutada. Autor leiab, et siinkohal on tegemist suure takistusega ettevõtte arengule, sest hetkel puudub töötajatel kindel siht kuhu nad tööalaselt jõudma peaksid ning mille nimel nad töötavad. See võib olla üks

põhjustest miks paljud töötajad on ettevõttest viimasel ajal lahkunud kuna puudub otsene juhtimine ning nad ei näe ettevõtte ega enda arengut.

Uuringu tulemustest selgus, et üllatavalt kõrgelt hindasid Etra Balti AS töötajad väidet „minu töö eesmärgid on arusaadavalt esitatud“ andes sellele keskmiseks hinnanguks 3,4 palli. Võttes arvesse eelnevaid järeldusi leiab autor, et antud väite hinnangut ei saa kuigi tõsiselt võtta kuna nii avatud vastustest kui ka juhiga läbi viidud intervjuust selgus, et ettevõttes ei ole otseselt eesmärgid püstitatud. Etra OY töötajad hindasid antud väidet keskmiselt 4,1 palliga ehk olid väitega pigem nõus. Üks Etra OY töötajatest täiendas vastust ning lisas, et on rahul eesmärkide püstitamise ning arusaadavusega. Lisaks sellele analüüsitakse tulemusi igal aastal hinnangu- ja arenguveestluse käigus ning otsustatakse üheskoos juhiga kui edukas on olnud eelnev tööperiood ning mida peaks eelseisval perioodil teisiti tegema. Autor leiab, et see on otstarbekas meetod nii töötajale kui juhile, kuna sel viisil näevad mõlemad, milline on olnud töötaja areng ning saavad otsustada, mil viisil teda koolitada ja arendada.

Etra OY töötajad hindasid kõrgelt väidet „töötan igapäevaselt eesmärkide saavutamise nimel“ ning andsid keskmiseks hinnanguks 4,3 palli. Suhteliselt kõrge hinnangu andsid antud väitele ka Etra Balti AS töötajad (3,7 palli), siinkohal järeldab autor, et töötajad on pidanud silmas neid tööalaseid eesmärgid, mille on nad endale ise määranud. Antud tulemustest võib järeldada, et töötajatele meeldib kui neil on eesmärgid, mille nimel nad saavad töötada ja ennast tööalaselt arendada. Siinkohal võib ettevõtte näha võimalust, et kooskõlastades töötajate ja ettevõtte eesmärgid oleks võimalik saavutada ettevõttes areng. Antud järeldust toetab ka töötajate keskmiselt kõrgem hinnang väitele „seatud eesmärgid panevad mind töökohal rohkem pingutama“ (vt joonis 9).

Tabelisse 11 on koondatud väited, mis uurisid Etra Balti AS ja Etra OY töötajate keskmisi hinnanguid kommunikatsioonile ja TS juhtimisse kaasamisele. Antud väidete puhul on tulemused Etra OY töötajate puhul tootmis- ja turundusosakonnas erinevad ning tabelis eraldi välja toodud.

Tabel 11. Etra Balti AS ja Etra OY töötajate keskmised hinnangud kommunikatsioonile ja TS juhtimisse kaasamisele (uuringu tulemustel 2015 aastal).

	Etra Balti AS	Etra OY	Olulisus- tõenäosus p	Etra OY		Olulisus- tõenäosus p
		Üldine		Tootmine	Turundus	
Eesmärkide püstitamisse kaasatud	2,4	3,4	0,019*	3,5	3,3	0,527
Info jõuab kõigi töötajateni	1,8	2,6	0,026*	2,5	2,6	0,981
Ideid ja ettepanekuid võetakse arvesse	2,3	3,7	0,000*	3,5	3,9	0,090
Soovin olla kaasatud TS juhtimisse	3,9	3,6	0,308	3,3	3,8	0,078

*keskmistel hinnangutel statistiliselt oluline erinevus $p < 0,05$ (vt lisa 5)

Allikas: autori koostatud kogutud andmete baasil (5 palline skaala: 1-ei ole üldse nõus ... 5 - täiesti nõus)

Tabelisse 11 koondatud väidete tulemustest selgub, et mõlemas ettevõttes on kommunikatsioon madalal tasemel, Etra Balti AS töötajate keskmine hinnang info liikumisele oli 1,8 palli, seejuures mitte ükski töötaja ei hinnanud väidet kõrgemalt kui 3 palli. Etra OY töötajate hinnang oli samuti suhteliselt madal, kuid siiski mõnevõrra kõrgem kui Etra Balti AS töötajate hinnang (2,6 palli). Etra Balti AS töötajad lisasid avatud vastustest, et Rakveres ja Tartus asuvad osakonnad tunnetavad informatsiooni liikumise puudulikkust kõige enam ning näevad selles ka suurt probleemi. Autor leiab, et antud tulemustele peaksid tähelepanu pöörama mõlema ettevõtte juhid, kuna kommunikatsioon on üheks TS juhtimise süsteemi põhiaspektiks.

Uuringu tulemustest tuli välja ka Etra Balti AS töötajate väga madal hinnang väitele „minu ideid ja ettepanekuid võetakse arvesse“ (vt tabel 11), teistest tööstaaži gruppidest osutus veidike kõrgemaks hinnang 4-10a. tööstaažiga töötajate seas (keskmine 2,9 palli, $p=0,01$). Töötajate kommentaaridest selgus, et nende poolt tehtud ettepanekuid küll kuulatakse, kuid ajapikku need unustatakse ning täideviimiseni ei jõua ükski idee. Siinkohal on tegu järjekordse puudusega Etra Balti AS TS juhtimise süsteemist, kuna tegelikult on töötajate jaoks antud aspekt väga oluline. Sarnasele järeldusele jõudsid ka Katou ja Budhwar (2007: 28) ning väitsid, et töötajate poolt tehtud ettepanekute arvesse võtmine tekitab neis tunde, et neid usaldatakse ja väärtustatakse. Etra OY töötajad leiavad, et nende ideid ja ettepanekuid pigem võetakse arvesse, kuid siinkohal erinesid hinnangud osakondade lõikes, turundusosakonnas sai väide hinnanguks keskmiselt 3,9

palli ning tootmisosakonnas 3,5 palli. Antud tulemust täpsustab töötaja selgitus, kes leidis, et turundusosakond puutub juhiga tunduvalt rohkem kokku kui tootmisosakond ning sellest tulenevalt on neil ka tihedamalt võimalus avaldada oma ideid ja arvamusi.

Keskmisest madalama hinnangu sai Etra Balti AS töötajatelt väide „olen ettevõtte poolt kaasatud eesmärkide püstitamisesse“, siinkohal on madala hinnangu põhjustajaks ilmselt eesmärkide puudulik püstitamine. Etra OY töötajate hinnang oli antud väitele keskmisest kõrgem, 3,4 palli. Mõlema ettevõtte töötajad soovivad, et neid kaasataks rohkem ettevõtte TS juhtimisse. Siinkohal näitavad kõige kõrgemat soovi Etra Balti AS töötajad hinnates väidet 3,9 palliga, erinevus tekib Etra OY osakondade vahel, tootmisosakonna hinnanguks on 3,3 palli ning turundusosakonnal 3,8 palli.

Tulemustest võib järeldada, et kuigi töötajaid ei ole juhi poolt kaasatud, on siiski töötajate poolt olemas soov TS juhtimise süsteemis osalemiseks. Sellest tulenevalt leiab autor, et Etra Balti AS juhil oleks otstarbekas töötajaid protsessi kaasata, kuna nemad näevad kõige täpsemini millised on töökohal tekkinud probleemid ning oskavad aidata ka nende lahendamisel. Töötajaid on tunduvalt lihtsam kaasata kui neil on endal selleks soov olemas, antud juhul avaldavad töötajad soovi ning seda tuleks leidlikult kasutada.

Magistritöö raames läbi viidud uuringu tulemuste analüüsist selgus, et Etra Balti AS TS juhtimise, hindamise ja tasustamise süsteemid on hetkel püstitatud ebaselgetel alustel ning töötajate hinnangud ettevõttes TS juhtimisega seotud aspektidele on väga madalad. Etra OY töötajate hinnangud on antud tulemustele märksa kõrgemad, kuid siiski on aspekte millele arendamisele tuleks juhil tähelepanu pöörata. Uuringu tulemustele toetudes annab autor ettevõtetele järgmised soovitusel oma TS juhtimise süsteemi arendamiseks.

Ettepanekud Etra Balti AS juhile:

- Esmalt on oluline määrata ettevõtte eesmärgid (näiteks ettevõtte areng, käibe kasv, laienemine, tootmisosakonna masinapargi suurendamine jne.), seejärel määrata ettevõtte eesmärkidest lähtuvalt eesmärgid ka töötajatele. Ettevõtte ja töötajate eesmärkide kooskõla on väga oluline ning töötajate eesmärkide saavutamine toetab ettevõtte eesmärkide saavutamist. Oluline on panna kõik ettevõtte töötajad ühise eesmärgi nimel töötama, nii on võimalik saavutada edu.
- Töötajate kaasamine TS juhtimise süsteemi ning nende poolsete ettepanekute kuulda võtmine tekitab töötajates tunde, et nad on hinnatud ja et ka nende tööalane tegevus aitab kaasa ettevõtte arengule. Sel viisil saab juht töötajate käest rohkem vajalikku informatsiooni ning töötajate poolseid ettepanekuid kuidas TS juhtimise süsteemi paremaks muuta.
- Kui eesmärgid on püstitatud, siis vajavad töötajad nende saavutamiseks juhikoolset toetust ja suunamist. Töötajad peavad tundma, et juhul kui nad jäävad tööülesannete täitmisel hätta saavad nad loota juhikoolsele igakülgsel abile.
- Kuna hetkel ettevõttes TS hindamist süstemaatiliselt ja järjekindlalt läbi ei viida, siis oleks otstarbekas alustada sarnase protsessi läbiviimist nagu on kasutusel Etra OYs. Uuringu tulemused näitavad, et Etra OYs läbi viidava hindamis- ja arenguevestluse tulemusena on töötajatel määratud eesmärgid, mille nimel nad igapäevaselt töötavad, neil on juhi toetus eesmärkide saavutamisel, nad leiavad, et hindamine on otstarbekas ning aitab neil sooritust parandada jne. Kõik need tulemused olid märkimisväärselt kõrgemad kui Etra Balti AS töötajatel. Autor soovib siinkohal esialgu kasutusele võtta Etra OYs kasutusel olev meetod ning seda vastavalt enda järgi sobivamaks kujundada.
- TS hindamise süsteemi rakendamisel on oluline tähelepanu pöörata ka sellele, et töötajale antav hinnang oleks õiglane. Õiglast hinnangut aitavad saavutada paika pandud ja kokku lepitud aspektid, mille alusel töökohti hinnatakse. Kindlasti ei tohi hindamisel arvesse võtta töötaja ja alluva omavahelisi suhteid, vastasel juhul võib hinnang osutuda ebaõiglaseks ning sellest ei ole kasu ei töötajale ega ettevõttele. Ebaõiglase hinnangu puhul leiavad töötajad, et protsessi läbiviimine

ei ole otstarbekas, kuna hinnang ei näita õigeid tulemusi ning suhtuvad hinnangutesse eelarvamusega.

- Tulemustasustamise süsteemi aluste välja töötamine ning tulemustasustamise aluste selgitamine töötajatele võimaldab toetada töötajate sooritusel kasvumist ning seeläbi ettevõtte arengut. Lisaks on oluline, et tulemustasustamine oleks seotud töötajate TS hindamisega, sellise meetodi puhul näevad töötajad, mil viisil on seotud nende TS ja töötasustamine.
- Töötajate jaoks on väga oluline, et neil oleks võimalus töökohustuste täitmisel tekkinud probleeme juhiga arutada. Samuti on oluline probleemidele ka lahendused leida, siinkohal võib juhil abi olla töötajast, sest just tema teab milline on probleem ning omab ideed, mil viisil antud probleemi lahendada võiks. Juhi ülesanne on siinkohal anda töötajale võimalus nendest probleemidest rääkida ning toetada ja aidata igakülgset probleemi lahendamist kaasa.

Uuringu tulemustest selgus, et Etra OY olukord on nii TS juhtimise süsteemi, hindamise kui ja tasustamise poolest Etra Balti ASist paremal tasemel. Kuid siiski olid ka Etra OY töötajate seas mõned madalamad hinnangud millele tuleks tähelepanu pöörata. Sellest tulenevalt töötab autor välja järgnevalt soovitusi nii Etra Balti ASile kui ka Etra OYle.

- Ettevõtte sisene kommunikatsioon ja info liikumine on eduka TS juhtimise süsteemi alustala. Mõlema ettevõtte juhid peaksid antud juhul tähelepanu pöörama avatud kommunikatsiooni süsteemi juurutamisele. Töötajad saavad läbi selle tunda, et nende arvamus on oluline ning neid tunnustatakse. Koosolekute pidamise puhul on oluliseks aspektiks ka nendest kokkuvõtete tegemine, nii saavad vajaliku informatsiooni kätte ka need töötajad, kes ei saanud koosolekul osaleda.
- Töötajate ideede ja ettepanekute arvesse võtmine annab juhile võimaluse töötajate abiga täiendada ettevõtte probleemseid aspekte. Just töötajad on need, kes näevad kõige paremini millest neil on puudus tööülesannete täitmiseks ning mis aitaks neil oma sooritust parandada. Samuti tekitab see töötajas tunde, et teda väärtustatakse ja tema ettepanekutega arvestatakse ning sellest tulenevalt on töötajad valmis ka järgmisel korral oma ideid avaldama.

- Etra Balti ASis on TS hindamiste aluste selgitamine madalal tasemel. Siinkohal on esmalt vaja juhil selgeks teha millistel alustel ta töötajaid mingil ametipositsioonil hindab ning seejärel antud aluseid ka töötajatele selgitada. Etra OYs on antud aspekt paremal tasemel, kuid siiski tuleks TS hindamise aluste selgitusi täiendavalt läbi viia. TS hindamise aluste määramine ja nende selgitamine on eduka TS hindamise süsteemi aluseks.
- Muuta tagasiside andmine ettevõttes loomulikuks protsessiks, mis võib aset leida igapäevaselt. Tagasiside saamine võimaldab töötajal näha enda vigu ning sellest tulenevalt neid vigu vältides oma TS parandada. Tagasiside andmisel tuleb keskenduda positiivsele ja arendavale tagasisidele, sest negatiivset tagasisidet saades muutub antud protsess töötajale vastumeelseks ning ta ei kasuta sellest saadavat informatsiooni otstarbekalt.
- TS hindamise meetodina oleks vaja kasutusele võtta nn edasisidestamise intervjuu (FFI). Tuginedes töötaja tugevustele ja võimetele on antud meetodiga võimalik tõsta töötaja enesehinnangut ja planeerimisoskust. Samuti on edasisidestamise intervjuu abil võimalik parandada juhi ja töötaja vahelisi suhteid. Lisaks sellele aitab edasisidestamise intervjuu juhil aru saada töötajate tugevustest ning mil viisil mõjutavad need tugevused ettevõtte sooritust.
- Kui täiendatud süsteemi on juba aasta aega rakendatud siis oleks otstarbekas töötajate seas läbi viia kordusuuring, kasutades antud magistr töö raames koostatud ankeetküsitlust. Sel viisil tekib võimalus endisele ja täiendatud süsteemile antud hinnanguid võrrelda ning leida aspektid, mis vajavad veel arendamist. Lisaks sellele näitab tulemuste võrdlus, mil viisil on töötajate hinnangud peale süsteemi täiendamist muutunud.

Autori poolt välja töötatud soovitusel põhinevad uuringu tulemustel, mistõttu neist võiks abi olla Etra Balti AS ja Etra OY TS juhtimise süsteemi arendamisel ning läbi selle ettevõtete jätkusuutliku arengu tagamisel.

KOKKUVÕTE

Jätkusuutliku arengu tagamiseks on tööstusettevõtete üheks tähtsamaks ressursiks personal. Tööstusettevõtete personal peaks olema vajalike teadmiste ja oskustega ning nende oskuslikul juhtimisel aitavad nad ettevõttel edu saavutada. Töötajate eesmärgiliseks juhtimiseks rakendatakse ettevõtetes TS juhtimise süsteeme. Eesmärgilise juhtimise rajajateks peetakse McGregorit ja Druckerit, kes leidsid, et juhtide ja alluvate koostöö ning organisatsiooni ja töötaja eesmärkide sidumisel on ettevõtte arengu tagamisel oluline roll.

Magistritöö teoreetilises osas analüüsiti TS juhtimise süsteemi, selgitati, miks on antud süsteemi rakendamine vajalik ning millised on TS juhtimise võimalused ja ohud. Lisaks sellele selgitati TS juhtimise erinevaid aspekte ning leiti, millised on TS juhtimise süsteemi eesmärgid. Sügavamalt analüüsiti kahte TS juhtimise süsteemi põhi aspekti, milleks on TS hindamine ja töötasustamine, analüüsi tehes tuginedes peamiselt Armstrong (2006), Stone (2014), Subramaniam (2010), Tanner (2012), Haines, St-Onge (2012) ja Dessler (2013) käsitlustele.

TS hindamise käigus määratakse kindlaks esmalt kriteeriumid, mille alusel töötaja sooritust hinnatakse, kuidas tagada õiglane töötaja TS hindamine ning anda töötaja soorituse kohta tagasisidet. Lisaks sellele võimaldab hindamise käigus saadud informatsioon töötajat suunata ning selgitada välja, millises valdkonnas vajab töötaja arendamist ja koolitamist. Samuti on hindamise käigus võimalik määrata töötajale õiglane tasu, mis on vastavuses tema töösooritusega. Sõltuvalt ettevõtte eesmärkidest, struktuurist ja tegevusvaldkonnast tuleb juhil otsustada milline hindamismeetod on ettevõtte jaoks kõige sobilikum.

Lisaks hindamisele on TS juhtimise põhiaspektiks ka töötasustamine, eelnevatele uuringutele toetudes võib väita, et tööstusettevõtete töötajad eelistavad tulemustasustamist. Sel viisil pakub töötasu töötajatele piisavalt stiimuleid ning soovi oma eesmärgi kiiremini saavutada. Antud meetod on organisatsioonile kasulik juhul kui ettevõtte eesmärgid on seotud töötaja eesmärkidega ning tulemustasustamine on seotud töötaja eesmärkide saavutamise ja tagamisega. Sellisel juhul töötab personal igapäevaselt ettevõtte eesmärkide saavutamise nimel ning aitab tagada ettevõtte jätkusuutliku arengu.

Magistritöö empiirilises osas uuris autor kahe tööstusettevõtte (Etra Balti AS ja Etra OY) TS juhtimise süsteemi, TS hindamist ning töötasustamist. Etra Balti AS osales uuringus, kuna ettevõttel on hetkel TS juhtimise süsteem algusjärgus, samuti puudub ettevõtte juhil nägemus TS juhtimise süsteemi arendamise võimalustest. Etra Balti AS on Eesti ettevõtte, mille emaettevõtteks on Soomes asuv Etra OY. Mõlemad ettevõtted tegutsevad tööstussektoris ning pakuvad kliendi soovile vastava joonise koostamist, toote valmistamist ning erinevaid tehnilisi materjale ja komponente (tehnilised plastmassid, tehnilised kummid, tihendid, voolikud, tööstuslikud rattad jne.).

Autor viis läbi uuringu Etra Balti AS töötajate seas, eesmärgiga selgitada välja töötajate hinnang praegusele TS juhtimise süsteemile, TS hindamisele ja töötasustamisele. Lisaks sellele uuriti kui vajalikuks töötajad antud süsteemi peavad ning mil viisil mõjuks eelpool nimetatud süsteemide rakendamine töötajate sooritusel. Uuring oli edukas, kuna ettevõtte töötajate käest saadi mitmekülgset informatsiooni ja tagasisidet, mille tulemusena sai autor ettevõtetele süsteemi arendamiseks soovitusi välja töötada.

Uuringu käigus viis autor läbi intervjuu Etra Balti AS juhiga. Intervjuuga soovis autor saada täpsemat informatsiooni hetkel kasutuses olevast TS juhtimise süsteemist, TS hindamisest ning töötasustamisest. Intervjuu käigus selgitati välja põhjused, miks hetkel on süsteem puudulik ning, kas juht leiab, et süsteemi otstarbekal rakendamisel oleks sellest kasu ettevõtte arengule. Töötajate hinnanguid ning juhilt saadud informatsiooni analüüsides selgus, et mõlemad osapooled leiavad, et TS juhtimise süsteemi otstarbekal rakendamisel on võimalik tagada ettevõtte jätkusuutlik areng.

Lisaks osales uuringus ka Etra OY, mis on Etra Balti emaettevõtte üks osakondadest. Ettevõtted on omavahel väga tihedalt seotud ning tegevusalad on samad. Etra OYs on

juurutatud TS juhtimise süsteem ning kasutatakse TS hindamise ja töötasustamise süsteeme. Ettevõtte sai uuringusse kaasatud eesmärgiga leida võrdlusmoment edukalt juurutatud ja puuduliku TS juhtimise süsteemi mõjudest personalile. Lisaks sellele ei olnud keegi uurinud, mil viisil on Etra OY töötajad rahul kasutusel olevate TS juhtimise süsteemide ja nende põhikomponentidega.

Uuringu tulemused kahe ettevõtte lõikes olid väga erinevad ning selgelt oli näha tunduvalt positiivsemaid hinnanguid Etra OY töötajatelt. Kõige suuremad erinevused Etra Balti AS ja Etra OY töötajate keskmistes hinnangutes puudutasid ideede ja ettepanekute arvestamist, juhupoolset suunamist, individuaalsete ja grupieesmärkide kooskõla ning teadlikkust tulemustasu arvutamise viisist – nende väidete puhul olid Etra OY töötajate hinnangud märkimisväärselt kõrgemad. Kuid siiski oli ka Etra OY töötajate hinnangutes madalaid näitajaid, mille parandamisele tuleks tähelepanu pöörata. Sellest tulenevalt andis magistritöö autor soovitusi TS juhtimise süsteemi, TS hindamise ja töötasustamise süsteemi arendamiseks mõlemale ettevõttele.

Etra Balti AS juht peab autori uuringu tulemusena pöörama esmalt tähelepanu ettevõtte eesmärkide seadmisele ning nendest tulenevalt seadma ka töötajate eesmärgid. Kui eesmärgid on seatud tuleb töötajaid nende täitmisel suunata ning probleemide tekkimisel lahendused leida. Samuti oleks otstarbekas juurutada igale töötajale arusaadav ja õiglane TS hindamise süsteem ning hindamise tulemused fikseerida ja neid analüüsides selgitada välja millises valdkonnas vajab töötaja koolitamist ja arendamist. Mõlemas ettevõttes on vajalik töötajatele TS hindamise aluste põhjalikumalt selgitust ning nende ideid ja ettepanekuid tuleks samuti arvesse võtta. Lisaks tuleks muuta tagasiside andmine ettevõtete igapäevaseks loomulikuks protsessiks.

Töö autor leiab, et magistritöö raames tehtud analüüsi tulemusi on Etra Balti AS ja Etra OY juhtidel võimalik ära kasutada ning TS juhtimise süsteemi arendamisel arvestada. Peale TS juhtimise süsteemide arendamist ja juurutamist oleks otstarbekas viia läbi analoogne kordusuuring, mille eesmärgiks oleks välja selgitada mil viisil on töötajad täiustatud süsteemiga rahul ning milliseid aspekte tuleks veel arendada.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Aguinis, H.** Performance Management. Great Britain: Edinburgh Business School, 2005, 318 p.
2. **Armstrong, M.** Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines. Third Edition. London: Kogan Page Limited, 2006, 216 p.
3. **Behn, R. D.** Why Measure Performance? Different Purposes Require Different measures. – Harvard University, Public Administration Review, 2003, Vol. 63, No. 5, pp. 586-606.
4. **Mensah, F., Dogbe, O. D.** Performance-Based Pay as a Motivational Tool for Achieving Organisational Performance: An Exploratory Case Study. – International Journal of Business and Management. 2011, Vol. 6, No. 12, pp. 270-285.
5. **Boeri, T., Lucifora, C., Murphy, K. J.** Executive Remuneration and Employee Performance-Related Pay: A Transatlantic Perspective. Oxford: Oxford University Press, 2013, 290 p.
6. **Boxall, P., Purcell, J.** Strategy and Human Resource management. Third Edition. New York: Palgrave Macmillan, 2011, 408 p.
7. **Bradley, L. M., Ashkanasy, N. M.** Formal performance appraisal interviews: Can they really be objective, and are they useful anyway? – Asia Pacific Journal of Human Resources, 2001, Vol. 39, No. 2, pp. 83-97.
8. **Budworth, M. H., Latham, G. P., Manroop, L.** Looking forward to performance improvement: A field test of the feedforward interview for performance management. – Human Resource Management, 2015, Vol. 54, No. 1, pp. 45-54.
9. **Cardon, M. S., Stevens, C. E.** Managing human resources in small organizations: What do we know? – Human Resource Management Review, 2004, Vol. 14, No. 3, pp. 295-323.

10. **Cardy, R. L., Leonard, B.** Performance Management: Concepts, Skills, and Exercises. Second Edition. London: Taylor&Francis Group, 2011, 265 p.
11. **DeCenzo, D. A., Robbins, S. P.** Fundamentals of Human Resource Management. Tenth Edition. USA: John Wiley&Sons, 2009, 239 p.
12. **DeNisi, A. S.** Managing Performance to Change Behavior. – Journal of Organizational Behavior Management, 2011, Vol. 31, No. 4, pp. 262-276.
13. **Dessler, G.** Human Resource Management. Thirteenth Edition. Florida: Pearson, 2013, 678 p.
14. **Dransfield, R.** Human Resource Management. Oxford: Heinemann Educational Publishers, 2000, 120 p.
15. **Eensalu, M. L. et al.** Personalijuhtimise käsiraamat. Eesti Personalitöö Arendamise Ühing. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda, 2012, 384 lk.
16. **Eriksson, T., Villeval, M. C.** Performance-pay, sorting and social motivation. – Journal of Economic Behavior & Organization, 2008, Vol. 68, No. 2, pp. 412-421.
17. **Fabi, B., Raymond, L., Lacoursie, R.** Strategic alignment of HRM practices in manufacturing SMEs: a Gestalts perspective. – Journal of Small Business and Enterprise Development, 2009, Vol. 16, No. 1, pp. 7-25.
18. **Feng, T., Wang, D., Prajogo, D.** Incorporating human resource management initiatives into customer services: Empirical evidence from Chinese manufacturing firms. – Industrial Marketing Management, 2014, Vol. 43, No. 1, pp. 126-135.
19. **Fisher, C., Schoenfeldt, L., Shaw, J.** Human Resource Management. Boston : Houghton Mifflin Co, 1999, 891 p.
20. **Fletcher, C.** Performance appraisal and management: The developing research agenda. University of London, UK, Department of Psychology, 2001, 473p.
21. **Folger, R., Bies, R.J.** Managerial responsibilities and procedural justice. – Employee Responsibilities and Rights Journal, 1989, Vol. 2 No. 2, pp. 79-90.
22. **Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L.** Managing Human Resources. Seventh Edition. New Jersey: Pearson, 2012, 639 p.
23. **Grote, D.** Performance Appraisal Question and Answer Book. New York: Amacom, 2002, 238 p.

24. **Guest, D. E., Michie, J., Conway, N., Sheehan, M.** Human Resource Management and Corporate Performance in the UK. – *British Journal of Industrial Relations*, 2003, Vol. 41, No. 2, pp. 291-314.
25. **Gupta, V., Kumar, S.** Impact of performance appraisal justice on employee engagement: a study of Indian professionals. – *Employee Relations*, 2012, Vol. 35, No. 1, pp. 61-78.
26. **Haines, V.Y., St-Onge S.** Performance management effectiveness: practice or context? – *The International Journal of Human Resource Management*, 2012, Vol. 23, No. 6, pp. 1158-1175.
27. **Hooi, L. W.** Implementing e-HRM: The Readiness of Small and Medium Sized Manufacturing Companies in Malaysia. – *Asia Pacific Business Review*, 2006, Vol. 12, No. 4, pp. 465-485.
28. **Jawahar, I. M.** The Influence of Perceptions of Fairness on Performance Appraisal Reactions. – *Journal of Labor Research*, 2007, Vol. 28, No. 4, pp. 735-754.
29. **Jones, F. F., Morris, M. H., Rockmore, W.** HR practices that promote entrepreneurship. – *HR Magazine*, 1995, Vol. 40, No. 5, pp. 86-91.
30. **Kagioglou, M., Cooper, R., Aouad, G.** Performance management in construction: a conceptual framework. – *Construction Management and Economics*, 2001, Vol. 19, No. 1, pp. 85-95.
31. **Kalmi, P., Pendleton, A., Poutsma, E.** Bargaining regimes, variable pay and financial participation: some survey evidence on pay determination. – *The International Journal of Human Resource Management*, 2012, Vol. 23, No. 8, pp. 1643-1659.
32. **Katou, A. A., Budhwar, P. S.** Causal relationship between HRM policies and organisational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector. – *European Management Journal*, 2010, Vol. 28, No. 1, pp. 25-39.
33. **Katou, A. A., Budhwar, P. S.** The Effect of Human Resource Management Policies on Organizational Performance in Greek Manufacturing Firms. – *Thunderbird International Business Review*, 2007, Vol. 49, No. 1, pp. 1-35.
34. **Kluger, A. N., Nir, D.** The feedforward interview. – *Human Resource Management Review*, 2010, Vol. 20, No. 3, pp. 235-246.

35. **Kozica, A., Brandl, J.** Handling paradoxical tensions through conventions: The case of performance appraisal. – Zeitschrift für Personalforschung, 2015, Vol. 29, No. 1, pp. 49-68.
36. **Kuhn, K. M., Yockey, M. D.** Variable pay as a risky choice: Determinants of the relative attractiveness of incentive plans. – Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2003, Vol. 90, No. 2, pp. 323-341.
37. **Kuvaas, B.** The interactive role of performance appraisal reactions and regular feedback. – Journal of Managerial Psychology, 2011, Vol. 26, No. 2, pp. 123-137.
38. **Kõrm, Raivo.** (Etra Balti AS tegevdirektor). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 10.04.2015
39. **Lieber, L. D.** Performance evaluations: More important than ever in 2011. – Employment Relations Today, 2011, Vol. 38, No. 1, pp. 99-105.
40. **Longenecker, C. O., Fink, L. S., Caldwell, S.** Current U.S. trends in formal performance appraisal: practices and opportunities – Part One. - Industrial and Commercial Training, 2014, Vol. 46, No. 6, pp. 321-326.
41. **Lucifora, C., Origo, F.** Performance-Related Pay and Firm Productivity: Evidence from a Reform in the Structure of Collective Bargaining. – ILR Review, 2015, Vol. 68, No. 3, pp. 606-632.
42. **Lueger, G.** Solution-Focused Rating (SFR): New Ways in Performance Appraisal. – Journal of the Association for Management Education and Development, 2003, Vol. 4, pp. 34-40.
43. **Lukas, Lauri** (Etra Balti AS müügiinsener). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 28.04.2015
44. **Madhani, P. M.** Sales Employees Compensation: An Optimal Balance between Fixed and Variable Pay. – Compensation & Benefits Review, 2009, Vol. 41, No. 4, pp. 44-51.
45. **Meggeneder, O.** Style of management and the relevance for workplace health promotion in small and medium sized enterprises. – Journal of Public Health, 2007, Vol. 15, No. 2, pp. 101-107.

46. **Merriman, K. K. Deckop, J. R.** Loss aversion and variable pay: a motivational perspective. – *The International Journal of Human Resource Management*, 2007, Vol. 18, No. 6, pp. 1026-1041.
47. **Merriman, K. K.** On the Folly of Rewarding Team Performance, While Hoping for Teamwork. – *Compensation & Benefits Review*, 2009, Vol. 41, No. 1, pp. 61-66.
48. **Milkovich, G. T., Newman, J. M., Gerhart, B.** Compensation. Tenth Edition. New York: The McGraw-Hill Companies, 2011, 689 p.
49. **Packwood, E. C.** Using Variable Pay Programs to Support Organization Goals. – *The Compensation Handbook*. United States: The McGraw-Hill Companies, 2008, pp. 215-226.
50. **Prowse, P., Prowse, J.** The dilemma of performance appraisal. – *Measuring Business Excellence*, 2009, Vol. 13, No. 4, pp. 69-77.
51. **Pulakos, E. D.** Performance Management: A New Approach for Driving Business Results. United Kingdom: Blackwell Publishing. 2009, 201 p.
52. **Roberts, E. G.** Employee Performance Appraisal System Participation: A Technique that Works. – *Public Personnel Management*, 2003, Vol. 32, No. 1, pp. 89-98.
53. **Rowley, Q. W. C.** Pay for performance in China's non-public sector enterprises. – *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2009, Vol. 1, No. 2, pp. 119-143.
54. **Saago, Jürgen** (Etra Balti AS suurkliendihaldur) Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 28.04.2015
55. **Sahoo, C. K., Jena, S.** Organizational performance management system: exploring the manufacturing sectors. – *Industrial and Commercial Training*, 2012, Vol. 44, No. 5, pp. 296-302.
56. **Schraeder, M., Becton, J. B., Portis, R.** A Critical Examination of Performance Appraisals: An Organization's Friend or Foe? – *The Journal for quality and participation*, 2007, Vol. 30, No. 1, pp. 20-25.
57. **Smither, J. W., London, M., Reilly, R. R.** Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings. – *Personnel Psychology*, 2005, Vol. 58, No. 1, pp. 33-66.

58. **Sorensen, F. P., Minahan, M.** McGregor's legacy: the evolution and current application of Theory Y management. – *Journal of Management History*, 2011, Vol. 17, No. 2, pp. 178-192.
59. **Stone, R. J.** Human Resource Management. Eighth Edition. Australia: John Wiley&Sons Australia. 2014, 883 p.
60. **Subramaniam, V.** Productivity Implications of Performance Appraisal System, Innovative link between Productivity and Performance Appraisal of Manpower. – LAP Lambert Academic Publishing, 2010, 47 p.
61. **Tamm, Tõnis.** (Etra Balti AS Tartu osakonna juhataja). Autori intervjuu. *Helisalvestis*. Tallinn, 29.04.2015
62. **Tanner D. R.** Performance Management. – *The Encyclopedia of Human Resource Management*, San Francisco: Pfeiffer, 2012, Vol.1, pp. 353-358.
63. **Thurston, P. W., McNall L.** Justice perceptions of performance appraisal practices. – *Journal of Managerial Psychology*, 2010, Vol. 25, No. 3, pp. 201-228.
64. **Tomar, A.** Compensation in the Manufacturing Sector: Managerial Variable Pay and Benefits Schemes in an Indian Steel Company. – *Compensation & Benefits Review*, 2011, Vol. 43, No. 4, pp. 227-235.
65. **Türk, K., Killumets, E.** Performance Management of Academic Staff on the Example of the Faculties of Economics in University of Tartu and in Tallinn University of Technology. – *Theory and practice of economic policy*, 2014, Vol. 22, No. 1, pp. 35-55.
66. **Šalkova, A.** Theoretical Approaches to Employee Appraisal Methods. *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D, – Faculty of Economics and Administration*, 2013, Vol. 20, No. 28, pp. 91-101.
67. **Zügner, C., Ullrich, S.** Compensation and Remuneration. *Scholarly Research Paper*. 2004, 14 p.
68. **Way, S. A.** High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance Within the US Small Business Sector. – *Journal of Management*, 2002, Vol. 28, No. 6, pp. 765-785.

69. **Weiss, H. M.** Deconstructing job satisfaction. Separating evaluations, beliefs and affective experiences. – Human Resource Management Review, 2002, Vol. 12, No. 2, pp. 173–194.
70. **Welbourne, T. M., Gomez-Mejia, L. R.** Team-Based Incentives. – The Compensation Handbook. United States: The McGraw-Hill Companies, 2008, pp 259-275.
71. **Yang, Z., Wang, X., Su, C.** A review of research methodologies in international business. – International Business Review, 2006, Vol. 15, No. 6, pp. 601-617.

LISAD

Lisa 1. Etra OYs kasutusel olev hindamis- ja arenguvestluse ankeet

Arenguvestlus - hindamisankeet

Nimi:	Ettevõtte ja osakond:
Amet:	Kuupäev: Eelmise hindamise kp.
Otsene ülemus:	Järgmine hindamine:

Arenguvestluse aluseks on ankeet. Ankeedi täidavad iseseisvalt nii ülemus kui alluv. Peale ankeedi täitmist arutatakse tulemused üheskoos läbi ning tehakse otsused/järeldused. Nii hindamise- kui ka arengu ankeet tuleb esitada paar päeva enne vestlust.	Hindamiskaala (4-10) (4-neg, 10-pos)
1. Kui hästi olen püstitatud eesmärkide täitmisega hakkama saanud	4 5 6 7 8 9 10
2. Kui palju olen arendanud enda ja meeskonna töösooritust	4 5 6 7 8 9 10
3. Kuidas on koostöö töökaaslastega laabunud ning kuidas olen seda arendanud	4 5 6 7 8 9 10
4. Kui hästi on sujunud koostöö juhiga	4 5 6 7 8 9 10
5. Töösoorituse käigus olen tegutsenud:	
kvaliteetselt	4 5 6 7 8 9 10
efektiivselt	4 5 6 7 8 9 10
6. Mulle meeldib mu töö ning olen sellesse pühendunud	4 5 6 7 8 9 10
7. Kas soovitaksin meie ettevõtet ka tööd otsivale sõbrale?	Jah/Ei

HINDAMINE

I Hinnang eelmisele perioodile/vaatluse alla võetakse ka eelmise aasta hindamisankeet

- Millised olid eelmisele aastale seatud eesmärgid ning kuidas neid saavutati?
- Kas eesmärgid olid püstitatud õiglaselt ning kas need olid sinu jaoks piisavalt ambitsioonikad?
- Milliseid tööalaseid tulemusi oled saavutanud ning mida pead kõige olulisemaks?
- Milline on sinu panus meeskonnatöösse?
- Millised tegurid on kaasa aidanud sinu tööle ning millised seda takistanud?
- Mida saad möödunud perioodi kogemusest õppida?

Lisa 1 järg

ARENEMINE

II Eesmiseva perioodi eesmärgid ja tegevusplaan

- Millised eesmärgid püstitad ning milline on nende tähtsuse järjekord?
- Millised tegurid võivad takistada eesmärkide saavutamist ja kuidas kavatsed neid vältida?
- Mida eesmärkide saavutamine sinult eeldab?
- Millist abi ja toetust soovid saada juhilt?
- Kuidas planeerid aja kasutamist?

III Arengu- ja koolitusvajaduste kaardistamine

- Millises suunas soovid ennast tööalaselt arendada?
- Mida oled valmis tegema oma tööalase professionaalsuse arendamiseks?
- Millist koolitust areng eeldab?
- Millist abi ja tuge ootad juhilt?

IV Juhi ja alluva suhe ja koostöö

- Millise hinnangu annad juhi juhtimisstiilile?
- Mil viisil saab juhi ja alluva vahelist suhet parandada?
- Milline oled sa alluvana?
- Kuidas on koostöö sujunud töökaaslaste ja klientidega?

Mõlemale osapoolale identsed eksemplarid

Allkiri ja kuupäev

Allikas: Etra OY töötajate hindamis- ja arenguestluse ankeet(eesti keelde tõlgitud)

Lisa 2. Etra Balti AS töötajate seas läbi viidud ankeetküsitlus

Hea Etra Balti AS töötaja!

Antud küsitlus on välja töötatud minu magistritöö raames eesmärgiga arendada Etra Balti AS töösooritus juhtimist. Palun vastake võimalikult objektiivselt kõigile küsimustele, see aitab selgitada töötajate seisukohta ning nägemust hetkel kasutusel olevast töösooritus juhtimise süsteemist. Küsitlus on anonüümne ning autor avalikustab vaid keskmised tulemused üldistatud kujul. Küsimustik jaguneb kolmeks osaks – töösooritus juhtimine, töösooritus hindamine ning töötasustamine. Igas osas on skaalaküsimused, millele järgnevad avatud küsimused.

Lugupidamisega,
Fiona Voolaine

TÖÖSOORITUSE JUHTIMINE (töötajate hindamine ja töötasustamine)

Palun hinda väiteid töösooritus kohta, ringitades kõige sobivama vastusevariandi.

0 - ei oska vastata; 1 - ei ole üldse nõus; 2 - ei ole osaliselt nõus; 3 - nii ja naa; 4 - osaliselt nõus; 5 - täiesti nõus

Minu töö eesmärgid on arusaadavalt esitatud	0	1	2	3	4	5
Juht aitab ja suunab mind eesmärkide saavutamise käigus	0	1	2	3	4	5
Töötan igapäevaselt eesmärkide saavutamise nimel	0	1	2	3	4	5
Seatud eesmärgid panevad mind töökohal rohkem pingutama	0	1	2	3	4	5
Individaalsed töö eesmärgid on kooskõlas grupieesmärgiga	0	1	2	3	4	5
Olen ettevõtte poolt kaasatud eesmärkide püstitamisse	0	1	2	3	4	5
Minu tööülesanded on arusaadavad	0	1	2	3	4	5
Mõistan oma tööga kaasnevat vastutust	0	1	2	3	4	5
Soovin ennast pidevalt tööalaselt arendada	0	1	2	3	4	5
Töösooritus hindamine on ettevõtte tulemuslikkuse tagamisel oluline	0	1	2	3	4	5
Töösooritus hindamine ja töötasustamine on ettevõttes omavahel seotud	0	1	2	3	4	5
Ettevõtte sisene vajalik info jõuab kõigi töötajateni	0	1	2	3	4	5
Minu ideid ja ettepanekuid võetakse arvesse	0	1	2	3	4	5
Soovin, et mind kaasataks rohkem ettevõtte töösooritus juhtimisse	0	1	2	3	4	5

Mil viisil töötatakse välja eesmärgid; kuidas on töötajad sellesse protsessi kaasatud; mil viisil toetab juht eesmärkide saavutamist?

Lisa 2 järg

TÖÖSOORITUSE HINDAMINE (tegevuse ja tulemuslikkuse hindamine)

Palun hinda väiteid töösoorituse hindamise kohta, ringitades kõige sobivama vastusevariandi.
0 - ei oska vastata; 1 - ei ole üldse nõus; 2 - ei ole osaliselt nõus; 3 - nii ja naa; 4 - osaliselt nõus;
5 - täiesti nõus

Töötajate töösoorituse hindamine toetab ettevõtte eesmärkide saavutamist	0	1	2	3	4	5
Saan piisavalt tagasisidet oma töösoorituse (tegevuse ja tulemuste) kohta	0	1	2	3	4	5
Minu töösooritust hinnatakse õiglaselt	0	1	2	3	4	5
Mulle on täpselt selgitatud mille alusel minu töösooritust hinnatakse	0	1	2	3	4	5
Pingutan rohkem kui tean, et minu töösooritust hinnatakse	0	1	2	3	4	5
Arendan ennast rohkem kui tean, et minu töösooritust hinnatakse	0	1	2	3	4	5
Mulle on oluline milline hinnang minu töösooritusele määratakse	0	1	2	3	4	5
Töösoorituse hindamine aitab mul tulevikus oma töötulemusi parandada	0	1	2	3	4	5
Hindamine toob välja minu tööalased puudused	0	1	2	3	4	5
Töötulemuste hindamine näitab, mis vallas vajan koolitamist ja arenemist	0	1	2	3	4	5
Kolleegide hinnang minu töösooritusele on mulle oluline	0	1	2	3	4	5
Iganädalane müügitulemuste analüüs annab piisava hinnangu minu tööle	0	1	2	3	4	5
Saan piisavalt arutada juhiga minu töösooritusega seonduvaid küsimusi	0	1	2	3	4	5
Vestlused juhiga on olulised minu töösoorituse parandamiseks	0	1	2	3	4	5
Vestlused juhiga minu töösoorituse osas võiksid olla sagedasemad	0	1	2	3	4	5

Milliseid töösoorituse hindamisnäitajaid ja –meetodeid võiks personali hindamiseks rakendada; kuivõrd õiglaseks pead personali töösoorituse hindamist; mida soovitud muuta töösoorituse hindamisel?

Lisa 2 järg

TÖÖTASUSTAMINE

Palun hinda väiteid töötasustamise kohta, ringitades kõige sobivama vastusevariandi.

0 - ei oska vastata; 1 - ei ole üldse nõus; 2 - ei ole osaliselt nõus; 3 - nii ja naa; 4 - osaliselt nõus; 5 - täiesti nõus

Minu põhipalk on motiveeriv	0	1	2	3	4	5
Leian, et minu töökohustused ja põhipalk on vastavuses	0	1	2	3	4	5
Tulemustasu paneb mind töökohal rohkem pingutama	0	1	2	3	4	5
Olen rahul hetkel kasutatava tulemustasustamise süsteemiga	0	1	2	3	4	5
Tulemustasu süsteem on õiglane	0	1	2	3	4	5
Olen teadlik mil viisil arvutatakse tulemustasu suurust	0	1	2	3	4	5
Tulemustasu maksmine toetab ettevõtte eesmärkide saavutamist	0	1	2	3	4	5
Tulemustasu motiveerib mind eesmärkide saavutamisel	0	1	2	3	4	5
Tootmisosakonnas toob tulemustasustamine kaasa kvaliteedi languse	0	1	2	3	4	5
Turundusosakonnas toob tulemustasustamine kaasa kvaliteedi languse	0	1	2	3	4	5
Tulemustasu saamine vähendab minu vajadust ennast arendada	0	1	2	3	4	5
Kvartali boonuse (tulemustasu) maksmise alused on otstarbekad	0	1	2	3	4	5
Ettevõttes kasutusel olevaid töötasustamise põhimõtteid tuleks töötajatele põhjalikumalt selgitada	0	1	2	3	4	5
Olen teadlik mil viisil arvutatakse preemia suurust	0	1	2	3	4	5
Soovin, et preemia maksmine tugineks konkreetsetele töölastele näitajatele	0	1	2	3	4	5

Mil viisil tuleks määrata töötasu suurus ning milliseid tulemustasu komponente (sh preemia) oleks otstarbekas kasutada; mida soovivad töötajate töötasustamise süsteemis muuta?

Sugu:

Vanus:

Tööstaaž antud ettevõttes:

Osakond (ost/müük või tootmine):

Lisa 3. Etra OY töötajate seas läbi viidud ankeetküsitlus

Arvoisa Etra OY:n työntekijä!

Tämä on laadittu maisteriväitöskirjani puitteissa, kyselyn tavoitteena on kehittää työsuorituksen ohjausta Etra Balti AS:ssä. Pyydän vastaamaan mahdollisimman objektiivisesti kaikkiin kysymyksiin, tämä auttaa selvittämään työntekijöiden asenteita sekä näkemyksiä tällä hetkellä käytettävästä työsuorituksen ohjausjärjestelmästä. Kyselyyn vastataan nimettömänä, tekijä julkaisee yleistetyssä muodossa vain keskimääräiset tulokset. Kysely koostuu kolmesta osiosta – työsuorituksen ohjaus, työsuorituksen arviointi ja palkitseminen. Jokaisessa osiossa on asteikkokysymykset, joita seuraavat avoimet kysymykset.

Kunnioittaen,

Fiona Voolaine

TYÖSUORITUKSEN OHJAUS (työntekijöiden arviointi ja palkkaus)

Arvioi työsuoritusta koskevia väittämiä, ympäröimällä sopivin vastausvaihtoehto.

0 - en osaa sanoa, 1 - täysin eri mieltä, 2 - lievästi eri mieltä, 3 - niin ja näin , 4 – lievästi samaa mieltä, 5 - täysin samaa mieltä

Työni tavoitteet on esitetty selkeästi	0	1	2	3	4	5
Esimies auttaa ja ohjaa minua tavoitteiden saavuttamisessa	0	1	2	3	4	5
Työskentelen jokapäiväisesti tavoitteiden saavuttamisen eteen	0	1	2	3	4	5
Asetetut tavoitteet motivoivat minua ahkeroimaan enemmän työssäni	0	1	2	3	4	5
Henkilökohtaiset työtavoitteeni soveltuvat ryhmän tavoitteisiin	0	1	2	3	4	5
Osallistun tavoitteiden asettamiseen yrityksessä	0	1	2	3	4	5
Työtehtäväni ovat ymmärrettäviä	0	1	2	3	4	5
Ymmärrän työhöni liittyvän vastuun	0	1	2	3	4	5
Haluan jatkuvasti kehittää itseäni työssäni	0	1	2	3	4	5
Työsuorituksen arviointi on tärkeä yrityksen tuloksellisuuden varmistamisen kannalta	0	1	2	3	4	5
Työsuorituksen arviointi ja palkkausjärjestelmä yrityksessä liittyvät toisiinsa	0	1	2	3	4	5
Yrityksensisäinen tarpeellinen tieto tavoittaa kaikki työntekijät	0	1	2	3	4	5
Ideoitani ja ehdotuksiani otetaan huomioon	0	1	2	3	4	5
Haluan, että minulle tarjottaisiin enemmän mahdollisuutta osallistua yrityksen työsuorituksen ohjaukseen	0	1	2	3	4	5

Miten tavoitteita kehitetään; miten työntekijät osallistuvat tähän prosessiin; millä tavalla esimies tukee tavoitteiden saavuttamista?

Lisa 3 järg

TYÖSUORITUKSEN ARVIOINTI (toiminnan ja tuloksellisuuden arviointi)

Pyydän arvioimaan työsuorituksen arviointia koskevia väittämiä, ympäröimällä sopivin vastausvaihtoehto.

0 - en osaa sanoa, 1 - täysin eri mieltä, 2 - lievästi eri mieltä, 3 - niin ja näin , 4 – lievästi samaa mieltä, 5 - täysin samaa mieltä

Henkilöstön arviointi tukee yrityksen tavoitteiden saavuttamista	0 1 2 3 4 5
Saan riittävästi palautetta omasta työsuorituksestani (toiminnasta ja tuloksista)	0 1 2 3 4 5
Työsuoritustani arvostetaan oikeudenmukaisesti	0 1 2 3 4 5
Minulle on tarkasti selvitetty, millä perusteella työsuoritustani arvostetaan	0 1 2 3 4 5
Ahkeroin enemmän, jos tiedän, että työsuoritustani arvostetaan	0 1 2 3 4 5
Kehitän itseäni enemmän, jos tiedän, että työsuoritustani arvostetaan	0 1 2 3 4 5
Minulle on tärkeää tietää, miten arvostetaan työsuoritustani	0 1 2 3 4 5
Työsuorituksen arviointi auttaa minua vastedes parantamaan työtuloksiani	0 1 2 3 4 5
Arviointi auttaa huomaamaan epäkohdat työssäni	0 1 2 3 4 5
Työtulosten arviointi osoittaa, millä osaamisalueella tarvitsen (jatko)koulutusta ja kehitystä	0 1 2 3 4 5
Työtovereiden mielipide työsuorituksestani on minulle tärkeää	0 1 2 3 4 5
Viikoittainen myyntitulosten analyysi antaa riittävän kuvan työsuorituksestani	0 1 2 3 4 5
Saan riittävästi keskustella esimiehen kanssa työsuoritukseeni liittyvistä asioista	0 1 2 3 4 5
Keskustelut esimiehen kanssa ovat tärkeitä minun työsuorituksen parantamisen kannalta	0 1 2 3 4 5
Työsuoritustani koskevia keskusteluja esimiehen kanssa voisi käydä useammin	0 1 2 3 4 5

Millaisia työsuorituksen arviointikriteerejä ja -menetelmiä voisi soveltaa insinööri/teknisen henkilöstön arviointiin; miten oikeudenmukaisena koet insinööri/teknisen henkilöstön työsuorituksen arvioinnin; mitä pitäisi mielestäsi muuttaa työsuorituksen arvioinnissa?

Lisa 3 järg

PALKKAUS

Pyydän nyt arvioimaan palkkausta koskevia väittämiä, ympäröimällä sopivin vastausvaihtoehto. 0 - en osaa sanoa, 1 - täysin eri mieltä, 2 - lievästi eri mieltä, 3 - niin ja näin , 4 – lievästi samaa mieltä, 5 - täysin samaa mieltä

Peruspalkkani on motivoiva	0	1	2	3	4	5
Katson, että työtehtäväni ja peruspalkkani vastaavat toisiaan	0	1	2	3	4	5
Tulospalkkio motivoi minua ahkeroimaan enemmän työssäni	0	1	2	3	4	5
Olen tyytyväinen tällä hetkellä käytettävään tulospalkkiojärjestelmään	0	1	2	3	4	5
Tulospalkkiojärjestelmä on oikeudenmukainen	0	1	2	3	4	5
Olen tietoinen siitä, miten tulospalkkio lasketaan	0	1	2	3	4	5
Tulospalkkio tukee yrityksen tavoitteiden saavuttamista	0	1	2	3	4	5
Tulospalkkio motivoi minua tavoitteiden saavuttamisessa	0	1	2	3	4	5
Tuotanto-osastolla tulospalkkio aiheuttaa laadun heikentymisen	0	1	2	3	4	5
Markkinointiosastolla tulospalkkaus aiheuttaa laadun heikentymisen	0	1	2	3	4	5
Tulospalkkio vähentää tarvetta kehittää itseäni	0	1	2	3	4	5
Vuosineljännespalkkion (tulospalkkion) maksamisen perusteet ovat asianmukaisia	0	1	2	3	4	5
Yrityksessä käytettäviä palkkausperiaatteita tulisi työntekijöille selvittää tarkemmin	0	1	2	3	4	5
Olen tietoinen siitä, miten bonukset lasketaan	0	1	2	3	4	5
Toivon, että bonuksen maksaminen tukeutuisi työsaavutuksiin	0	1	2	3	4	5

Millä tavalla tulisi määritellä palkan suuruus ja millaisia tulospalkkion komponentteja (ml. bonusta) olisi järkevää käyttää; mitä pitäisi mielestäsi muuttaa työntekijöiden palkkausjärjestelmässä?

Sukupuoli:

Ikä:

Virkaikä yrityksessä:

Osasto (osto/myynti tai tuotanto):

Lisa 4. Etra Balti AS töötajate seas läbi viidud intervjuu küsimused ja nende taust (selgitused)

Igale küsimusele eelneb uuringutulemuste analüüsist saadud hinnang, mis selgitab küsimust ning aitab vastajal aru saada, mida soovitakse antud küsimusega küsida.

Etra Balti AS töötajate hinnangul on kõige suuremaks probleemiks see, et neile ei ole täpselt selgitatud mille alusel nende TS hinnatakse. Väitele "mulle on täpselt selgitatud mille alusel minu TS hinnatakse" anti keskmiseks hinnanguks 2,1 palli ning mitte ükski töötaja ei olnud antud väitega täielikult nõus.

1. Mille alusel hinnatakse ettevõttes töösooritust? Palun too näiteid.

Lisaks selgitustöö puudulikkusele leidsid Etra Balti AS töötajad, et ka tagasiside andmine ei ole piisav. Keskmiselt hinnati tagasiside andmist 2,5 palliga, seejuures ei olnud mitte ühtegi töötajat, kes oleks täielikult nõustunud väitega, et nad saavad piisavalt tagasisidet oma TS kohta. Avatud vastustest selgus, et Etra Balti AS töötajad saavad enamjaolt tagasisidet juhilt olukordades, kus käibe suurus on antud kuul liiga väike ning juht palub neil rohkem pingutada. Töötajad leidsid, et antud tagasiside pigem tekitab neis halba enesetunnet ning ei suurenda soovi pingutada. Nad lisasid, et tunnevad puudust tagasisidest, mis oleks positiivse tooniga ning nende sooritust tunnustav.

2. Mil viisil ja kui tihti oleks juhil otstarbekas tagasisidet anda? Palun too näiteid.

Etra Balti AS töötajad leiavad, et ka hindamise õiglus on suhteliselt madalal tasemel. Kõige madalamalt hindasid Etra Balti AS töötajad müügitulemuste analüüsist saadavat hinnangut (keskmiselt 2,1 palli). Töötajate avatud vastustest selgus, et nad peavad antud analüüsi suhteliselt kasutuks, kuna seda tehakse liiga lühikese perioodi lõikes ning selle käigus ei lähtuta üldpildist. Lisaks sellele leidsid töötajad, et müügitulemuste langus ei tähenda, et töötajate sooritus oleks olnud kehv vaid see võib sõltuda paljudest muudest näitajatest.

3. Mil viisil väljendub töösoorituse ebaõiglane hindamine ning kuidas võiks hindamist ja müügitulemuste analüüsi täiendada, et hinnangud oleksid õiglasemad?

Uuringu tulemustest selgus ka tõsiasi, et mõlema ettevõtte töötajad leiavad, et TS hindamine ja töötasustamine ei ole piisavalt hästi seotud.

4. Mil viisil oleks võimalik TS hindamist ja töötasustamist omavahel paremini siduda? Palun too näiteid.

Erinevalt Etra OY töötajatele leiavad Etra Balti AS töötajad, et nende rahulolu tulemustasustusega on madalal tasemel. Töötajad hindasid antud väidet vaid 2,4 palliga ning ka avatud vastustest selgus, et kasutusel olev tasustamissüsteem on nende arust ebasobiv. Lisaks sellele hindasid töötajad ka tulemustasu süsteemi õiglust väga madalalt, vaid 2,3 palliga. Uuringu tulemustest selgub, et Etra Balti AS töötajad ei ole kursis tulemustasu ega preemia arvutamise viisidega. Etra OY töötajad aga leiavad, et nad on pigem kursis nii tulemustasu kui preemia arvutamise viisidega.

5. Mil viisil on võimalik tulemustasustamissüsteemi muuta/täiendada, et suureneks töötajate rahulolu antud süsteemiga? Miks peetakse tulemustasustamise süsteemi ebaõiglaseks ning kuidas oleks võimalik seda õiglasemaks muuta? Mis jääb tulemustasu arvutamise viisides arusaamatuks?

Lisa 4 järg

Etra Balti AS töötajad leiavad, et ettevõttes kasutusel olevaid töötasustamise põhimõtteid tuleks töötajatele põhjalikumalt selgitada, hinnates antud väidet keskmiselt 4,7 palliga, mis on siinkohal kõige kõrgem hinnang tulemuste lõikes. Sellest võib järeldada, et ettevõttes ei pöörata töötasustamise põhimõtete selgitamisele piisavalt tähelepanu. Mõlema ettevõtte töötajad soovivad, et preemia maksmine tugineks konkreetsetel näitajatel

6. Mil viisil tuleks töötasustamise põhimõtteid töötajatele selgitada? Mille alusel tuleks preemiat maksta?

Mõlema ettevõtte töötajad leidsid, et nad ei ole nõus väitega tulemustasu mõjust kvaliteedi langusele nii tootmis- kui turundusosakonnas. Mõlemad väited kvaliteedi languse kohta said hindeks keskmiselt alla 2 palli ning see näitab, et Etra Balti AS ja Etra OY töötajad ei näe tulemustasus ohtu kvaliteedi langusele.

7. Kuidas vältida tulemustasustamisest tingitud kvaliteedi langust tootmis- ja turundusosakonnas? Kuidas tulemustasustamise süsteemi edasi arendada, et see ei tooks kaasa kvaliteedi langust? Palun too näiteid.

Samuti nägid Etra Balti töötajad madalat taset individuaalsete ja ettevõtte eesmärkide vahelises kooskõlas, nad hindasid seda 2,9 palliga.

8. Mil viisil on võimalik individuaalsed ja ettevõtte eesmärgid kooskõlla viia ning kuidas peaks toimuma eesmärkide püstitamine? Palun too näiteid.

Tabelisse 8 koondatud väidete tulemustest selgub, et mõlemas ettevõttes on kommunikatsioon madalal tasemel, Etra Balti AS töötajate keskmine hinnang info liikumisele oli 1,8 palli, seejuures mitte ükski töötaja ei hinnanud väidet kõrgemalt kui 3 palli.

9. Kuidas parandada kommunikatsioon ning millist mõju avaldab see töötaja sooritusele?

Uuringu tulemustest tuli välja ka Etra Balti AS töötajate väga madal hinnang väitele ”minu ideid ja ettepanekuid võetakse arvesse” (vt tabel 8). töötajate kommentaaridest selgus, et nende poolt tehtud ettepanekud küll kuulatakse kuid ajapikku need unustatakse ning täideviimiseni ei jõua ükski idee.

10. Millist mõju avaldaks töötajate töösooritusele nende ideede ja ettepanekutega arvestamine? Palun too näiteid

Lisa 5. Etra Balti AS ja Etra OY töötajate keskmised hinnangud TS juhtimisele, TS hindamisele ja töötasustamisele ning antud hinnangute Mann-Whitney U-testi tulemused 2015.aastal (5 palline skaala: 1-ei ole üldse nõus ... 5 - täiesti nõus, autori koostatud kogutud andmete baasil)

Väide	Aritmeetiline keskmine Etra Balti AS	Aritmeetiline keskmine Etra OY	Olulisustõenäosus p
Juht aitab ja suunab mind eesmärkide saavutamise käigus	2,3	3,9	0,000
Töötan igapäevaselt eesmärkide saavutamise nimel	3,7	4,3	0,016
Seatud eesmärgid panevad mind töökohal rohkem pingutama	3,4	4,2	0,046
Individaalsed töö eesmärgid on kooskõlas grupieesmärgiga	2,9	4,2	0,000
Olen ettevõtte poolt kaasatud eesmärkide püstitamisse	2,4	3,4	0,019
Minu tööülesandeid on arusaadavad	3,3	4,4	0,000
Mõistan oma tööga kaasnevat vastutust	4,3	4,5	0,441
Soovin ennast pidevalt tööalaselt arendada	4,2	4,4	0,630
Töösoorituse hindamine on ettevõtte tulemuslikkuse tagamisel oluline	4,2	4,0	0,163
Töösoorituse hindamine ja töötasustamine on ettevõttes omavahel seotud	2,2	2,5	0,386
Ettevõtte sisene vajalik info jõuab kõigi töötajateni	1,8	2,6	0,026
Minu ideid ja ettepanekuid võetakse arvesse	2,3	3,7	0,000
Soovin, et mind kaasataks rohkem ettevõtte töösoorituse juhtimisse	3,9	3,6	0,308
Töötajate töösoorituse hindamine toetab ettevõtte eesmärkide saavutamist	4,2	4,2	0,467
Saan piisavalt tagasisidet oma töösoorituse kohta	2,5	3,6	0,002
Minu töösooritust hinnatakse õiglaselt	2,9	3,8	0,000
Mulle on täpselt selgitatud mille alusel minu töösooritust hinnatakse	2,1	3,7	0,000
Pingutan rohkem kui tean, et minu töösooritust hinnatakse	4,4	4,5	0,819
Arendan ennast rohkem kui tean, et minu töösooritust hinnatakse	4,3	4,4	0,687
Mulle on oluline milline hinnang minu töösooritusele määratakse	4,6	4,1	0,028
Töösoorituse hindamine aitab mul tulevikus oma töötulemusi parandada	4,4	4,0	0,144
Hindamine toob välja minu tööalased puudused	4,1	4,3	0,383
Töötulemuste hindamine näitab, mis vallas vajan koolitamist ja arenemist	4,2	4,3	0,409
Kolleegide hinnang minu töösooritusele on mulle oluline	4,4	3,9	0,047

Lisa 5 järg

Väide	Aritmeetiline keskmine Etra Balti AS	Aritmeetiline keskmine Etra OY	Olulisustõenäosus p
Iganädalane müügitulemuste analüüs annab piisava hinnangu minu tööle	2,1	2,6	0,078
Saan piisavalt arutada juhiga minu töösooritusega seonduvaid küsimusi	2,3	4,1	0,000
Vestlused juhiga on olulised minu töösoorituse parandamiseks	3,5	3,9	0,245
Vestlused juhiga minu töösoorituse osas võiksid olla sagedasemad	3,5	3,3	0,277
Minu põhipalk on motiveeriv	3,2	1,9	0,000
Leian, et minu töökohustused ja põhipalk on vastavuses	3,2	1,7	0,000
Tulemustasu paneb mind töökohal rohkem pingutama	3,8	4,0	0,820
Olen rahul hetkel kasutatava tulemustasustamise süsteemiga	2,4	3,9	0,000
Tulemustasu süsteem on õiglane	2,3	3,7	0,000
Olen teadlik mil viisil arvutatakse tulemustasu suurust	1,9	4,3	0,000
Tulemustasu maksmine toetab ettevõtte eesmärkide saavutamist	4,1	4,2	0,536
Tulemustasu motiveerib mind eesmärkide saavutamisel	4,3	4,0	0,069
Tootmisosakonnas toob tulemustasustamine kaasa kvaliteedi languse	1,9	1,6	0,382
Turundusosakonnas toob tulemustasustamine kaasa kvaliteedi languse	1,7	1,6	0,964
Tulemustasu saamine vähendab minu vajadust ennast arendada	1,3	1,5	0,298
Kvartali boonuse (tulemustasu) maksmise alused on otstarbekad	3,3	4,2	0,000
Ettevõttes kasutusel olevaid töötasustamise põhimõtteid tuleks töötajatele põhjalikumalt selgitada	4,7	3,4	0,000
Olen teadlik mil viisil arvutatakse preemia suurust	2,1	4,1	0,000
Soovin, et preemia maksmine tugineks konkreetsetele töölastele näitajatele	3,9	4,4	0,053

SUMMARY

PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM AND ITS DEVELOPMENT POSSIBILITIES BASED ON ETRA BALTI AS AND ETRA OY

Fiona Voolaine

Due to the complex and unstable nature of today's economics, it is vital to find a method that would help set goals and ways to achieve goals within organization. Equitably appraised and assessed employees work towards achieving organizational goals being conscientious and satisfied while doing so. In order for the employees to be goal oriented, the organization needs performance management system – using what, the employers can assure high level of motivation within employees. Performance management system consists of multiple aspects, therefore this thesis focuses primarily on performance appraisal and remuneration – performance appraisal is the key factor in making employees work harder and achieve better results. Performance appraisal is allowing employers to remunerate their employees based on their performance.

The aim of this thesis is to find future improvements and possibilities to be applied to performance management system in Etra Balti AS and Etra OY, using existing performance management system as base to make improvements on.

In order to achieve the goal of this research, the following research topics are established:

- 1) Look into the nature, goals and possible patterns of performance management system from theoretical aspect
- 2) Analyze performance appraisal indicators and methods in industrial enterprise;
- 3) Compare different means of employee remuneration and find connections between remuneration and performance appraisal systems in industrial enterprises;

- 4) Develop survey and interview questions, questioning process and analyzing methods;
- 5) Conduct analysis on existing performance management system based on documents, officiate surveys and interviews with engineering personnel and director;
- 6) Compare given organizations engineers performance appraisal goals, figures, methods and analyze its connection with remuneration;
- 7) Work out proposals to develop and improve Etra Balti AS and Etra OY performance management system

Based on the goal of this thesis and targets, the thesis is separated into two parts. First half of the thesis is theoretical and is, in turn separated into three parts. First chapter analyses the key aspects of the performance management system, explains the necessity of it, explains the relevance of goal setting and importance of the employer. Second chapter of the theoretical part concentrates of performance appraisal, explains the possibilities and benefits of performance appraisal system, elucidates the relevance of feedback process and compares benefits and threats of different performance appraisal systems. The third chapter of the theoretical part explains remuneration, illustrates the relevance of the process for employees and employers, analyses different means of remuneration for industrial companies and elaborates the pros and cons of the given remunerations solutions.

In the empirical part of the thesis, two companies Etra Balti AS and Etra OY are taken into scope. Etra OY operates in Finland and offers a wide variety of industrial goods and services to its customers (industrial rubber, industrial plastics, seals, industrial wheels, anti-vibration products etc.). Etra Balti AS is a branch of Etra OY and operates in Estonia, offering the same goods in Estonian market. Both companies employees are engineering oriented, whose everyday work assignments consist of making different drawings and project, finding materials suiting for customers needs and production.

The lack of performance management system in Etra Balti AS, has resulted in situation, where personnel changing is on upraise for the past two years and due to that, the growth of the company has stopped. Etra OY has performance management system in place, but no research on employee satisfaction with given performance management

solution has never been made. The author also wanted to analyze the effects of performance management system on employees by comparing two companies where one company has a performance management system in place and the other one has applied only parts of the actual performance management methods.

Empirical part of the thesis focuses on analyzing the performance management system in two industrial companies and suggesting improvements to be made within these companies. An overview of the two companies plus the performance management system used in these companies is given. In addition author explains the process of creating the survey and interview questions and analyzing methodology. The author uses theoretical approach to develop appropriate performance management systems for given companies. An analysis on employee current situation is conducted in both companies and compared with each other.

In the empirical part of the thesis, author first conducted an analysis of the documents, during what she ascertained the peculiarity of the performance management systems used at the moment. After that, the author conducted a survey for both companies, containing 44 arguments and three open questions. The aim of this survey was to understand the performance management systems in use at the moment assess the employee satisfaction with this system and find different suggestions employees would like to change in existing performance management system. Also the author would like to assess, if companies have support for successful realization of the goals and to what extent they support achieving performance appraisal and remuneration goals.

Preliminary results of the analysis revealed multiple aspects that author wanted to specify with the director of Etra Balti AS. Based on these questions an interview with the director of Etra Balti AS was conducted. After that, the author analyzed the survey results where in addition to statistical analysis of the scalar questions, an analysis of the open questions was also made by the author. The information received from the director of Etra Balti AS was compared with assessments made by the engineers in empirical part of the thesis, and added recitals to the assessments. In order to find out if engineers assessments to performance management system, performance appraisal and remuneration are statistically different, the author conducted an analysis using the SPSS program with Mann Whitney U-test. In addition the author analyzed if engineers work

experience affects the assessment of arguments. As work experience was divided into three groups, the statistical difference of the arguments was tested with Kruskal-Wallis H-test.

After the analysis, the author conducted an interview with three different engineers in Etra Balti AS, using the questions formed on the basis of the results (described in Appendix 4). The aim of these interviews was to find out the background of the assessments received with survey. The information received from these interviews was compared with the results of the survey and employee's assessments were grounded.

Research results taken from two different companies were very different and pattern emerged, where a lot more positive assessments were received from Etra OY employees. Biggest differences in average results, received from Etra Balti AS and Etra OY employees, were in accepting and discussing new ideas and proposals, employee management, understanding of the individual and group goals and awareness of pay for performance calculation. Etra OY employee assessments in previously mentioned fields were a lot higher than Etra Balti AS ones. Although there were low assessment indicators in Etra OY employee results also, resulting in need to attend the issues. Relying on the results of the survey, the author pointed out recommendations to create performance management, performance appraisal and remuneration systems for given organizations

Director of Etra Balti AS needs to pay his attention to structured company goal setting and based on the general goals he should create individual employee goals. If goals are set, then director should assist employees to reach given goals and help them if any problems are encountered. It would be good to develop commonly understandable performance appraisal system for engineers and transcribe all results for future analysis in order ascertain field where employee needs additional training and guidance. Directors of both companies should explain the foundations of company's performance appraisal system and should consider employees ideas and proposals. In addition, giving feedback to employees should be integrated as a regular daily process.

In conclusion, the author of this thesis finds, that the goal of this thesis is achieved and the results of the given thesis can be put to practice by both Etra Balti AS and Etra OY directors. In addition, the directors have the opportunity to use author proposed suggestions for improving the existing performance appraisal system. After implementing the performance management system, additional analysis should be made, to understand how employees are satisfied with the new system and what aspects of the performance management system should be developed further.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö

üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Fiona Voolaine (isikukood: 49010010316):

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Töösoorituse juhtimise süsteem ja selle arendamise võimalused ettevõtete Etra Balti AS ja Etra OY näitel“, mille juhendaja on Kulno Türk,
 - 1.1 reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 28.05.2015

(allkiri)